

301.55

M521R

1974

F. ce. y H.

6.05.74

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL EN LA EMPRESA  
INDUSTRIAL DE EL SALVADOR

Tesis honorífica presentada como requisito de el seminario de  
graduación para el grado de Licenciado en Sociología.

Por  
José Melgar Brizuela

Julio, 1974





CON TODO CARIÑO A MI ESPOSA,

AMANDA

Y A MIS HIJOS

DINA JEANNETTE

JAIME ERNESTO

LIZA MARIELLA

## CAPITULO I

### I N T R O D U C C I O N

1.- PLANTEAMIENTO- DEFINICION E IMPORTANCI.. DEL PROBLEMA

2.- FORMULACION DE SUPUESTOS

# I N D I C E   G E N E R A L

	Página
I    I N T R O D U C C I O N . . . . .	7
Planteamiento, definición e importancia del problema.	8
Importancia del tema para el estudio de nuestra realidad social. . . . .	9
Objetivos de la investigación. . . . .	12
Formulación de supuestos. . . . .	13
II    M A R C O S   D E   R E F E R E N C I A . . . . .	18
Introducción. . . . .	19
El Marco Teórico - Sociológico. . . . .	21
El Marco Estructural - Empresarial . . . . .	28
III    B R E V E   E S B O Z O   D E L   D E S A R R O L L O   E N   E L   S A L V A D O R . . . . .	40
Conceptualización y examen de algunas variables so- ciales. . . . .	41
Desarrollo (definición). . . . .	41
Generales sobre desarrollo. . . . .	43
Educación . . . . .	46
Alfabetismo. . . . .	47
Educación Primaria . . . . .	48
Educación Media. . . . .	51
Educación Universitaria. . . . .	51
Salud. . . . .	51
Demografía . . . . .	57
Natalidad - Mortalidad. . . . .	58
Crecimiento. . . . .	60
Expectación de vida. . . . .	60



	Página
Construcción . . . . .	64
Desarrollo Científico - Tecnológico . . . . .	64
Urbanización. . . . .	66
El proceso de industrialización. . . . .	67
Presencia de capital extranjero . . . . .	69
Grado de Industrialización . . . . .	72
Ingreso per cápita. . . . .	78
 IV   LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL EN EL DESARROLLO	
INDUSTRIAL DEL PAIS. . . . .	85
CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN. . . . .	86
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA. . . . .	96
Aspectos ocupacionales. . . . .	97
Requerimientos profesionales. . . . .	100
Utilización racional. . . . .	107
Adecuación profesión - ocupación . . . . .	112
Funcionalidad estructural. . . . .	119
Satisfacción económica. . . . .	123
Sentimiento de estabilidad. . . . .	128
Posibilidad de ascenso. . . . .	133
Trabajo en equipo . . . . .	137
Oportunidad de perfeccionamiento. . . . .	145
Identificación de Objetivos . . . . .	151
Motivación . . . . .	154
Adecuación Status - Roles . . . . .	159
Autoridad delegada . . . . .	165
Participación en la planificación . . . . .	170
Supervisión de subordinados . . . . .	173
Organización racional. . . . .	177
Asignación de roles. . . . .	183
Efectiva división del trabajo. . . . .	186
Adaptación al cambio . . . . .	190
Universalismo - Particularismo . . . . .	194
Ubicación adecuada del recurso humano. . . . .	197

	Página
Tiempo que el ejecutivo dedica a su trabajo en la empresa. . . . .	201
Nacionalidad de los Recursos Humanos de Alto Nivel al servicio de la empresa industrial de El Salvador. . . . .	202
Capacitación profesional de los propietarios o accionistas de las empresas industriales en El Salvador. . . . .	203
Correlación entre las variables: Utilización Racional y Organización racional. . . . .	205
Comparación entre las variables utilización racional y organización racional y el desarrollo industrial del país. . . . .	207
Correlación entre las variables organización racional y nacionalidad de la empresa. . . . .	212
Correlación entre las variables utilización racional y la nacionalidad de la empresa. . . . .	214
Correlación entre las variables organización racional y la edad de la empresa. . . . .	215
Correlación entre las variables utilización racional y edad de la empresa. . . . .	218
Correlación entre las variables organización racional y el tamaño de la empresa. . . . .	218
Correlación entre las variables utilización racional y tamaño de la empresa. . . . .	224
Correlación entre las variables organización racional y crecimiento de la empresa. . . . .	227
Correlación entre las variables utilización racional y crecimiento de la empresa. . . . .	231
Correlación entre las variables "Naturaleza de la Administración" y "Conocimientos Administrativos" con las variables "Utilización racional" y "Organización racional". . . . .	231
Comparación entre la oferta y la demanda de recursos humanos altamente calificados en la industria de El Salvador. . . . .	236
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	255

## A N E X O S:

I-	Bibliografía . . . . .	259
II-	Operacionalización de la Investigación . . .	266
III-	Metodología de la Investigación . . . . .	286
IV-	Cuestionario de la encuesta . . . . .	297

## PLANTEAMIENTO DEFINICION E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

### Recursos Humanos

" Los recursos humanos juegan un doble papel en el desarrollo económico, como entes activos del proceso y como entes pasivos o beneficiarios del mismo. En el primer aspecto es considerado entre varios criterios, como un insumo productivo que al ser combinado con los otros dos factores clásicos de la producción (tierra y capital) nos conducen al objetivo principal del desarrollo económico, (pero) el factor trabajo en si, no sólo cumple su función de insumo de la producción sino que es un factor dinámico y estratégico del desarrollo, por cuanto es un elemento que piensa, toma decisiones, produce y consume"

(1).

En este estudio nos ocuparemos de los recursos humanos más calificados que constituyen una especie de "elite" motora del proceso, que dirige la acción dinámica del desarrollo y ejecuta los planes y directrices formulados por la cúspide de la pirámide estructural de la sociedad o sean los dirigentes: empresarios y gobernantes.

Como dice Domínguez Peña: " Un país puede tener abundantes recursos humanos en relación a sus necesidades productivas, pero si carece de elementos calificados, como técnicos de alto y mediano nivel, y profesionales universitarios, la economía en si podría retrasarse... (por la falta de personal que pueda llevar adelante los diversos proyectos productivos ". (2).

El país parece sufrir de una carencia relativa de elementos calificados para su desarrollo. En 1961 constituían un 1,6 % de la población económicamente activa; en 1970 se estimaba que había alcanzado un 2,1 % ". (3).

Importancia del tema para el estudio de nuestra realidad social.

Los sistemas e instituciones sociales, que en este trabajo se denominarán como estructuras sociales, son partes integrantes de un todo que es la sociedad y guardan estrecha relación tanto entre si como con el todo. De tal manera que el conocimiento de lo uno, lleva necesariamente al conocimiento de lo otro. Este estudio se centrará en el conocimiento de relaciones existentes en una estructura social particular como es la empresa industrial, pero ello habrá de ayudar a aumentar el conocimiento de las relaciones sociales de toda nuestra sociedad.

Por otra parte se dará prioridad aquí al enfoque sobre la participación de uno de los tres elementos que Linton (4) señala como constituyentes de un todo o "configuración social", y que intervienen en sus diversos procesos sociales. Nos referimos al elemento humano. Específicamente se buscará establecer la contribución de este elemento, representado por personal de alta jerarquía en las empresas industriales del país, es decir, sus recursos humanos altamente calificados, al desarrollo económico y social de nuestra sociedad.

Desde otro ángulo, este estudio estará enfocado hacia otro aspecto importante de cualquier organización social, como es el de "las ocupaciones". Como dice Robert K. Merton: "las ocupaciones son ampliamente reconocidas, ... como núcleo importante de la organización de la sociedad: "la gran parte de las horas de vigilia de los hombres está dedicada a sus actividades profesionales; " y por otra parte, las relaciones sociales, en buena medida, obedecen a pautas de ocupación; y además "las aspiraciones, los intereses y los sentimientos personales de los individuos están organizados en gran parte y sellados con la marca de su perspectiva ocupacional" (5).

Conociendo pues como contribuyen desde sus ocupaciones, los directivos y técnicos de la industria del país, al logro de los fines empresariales, y conociendo además como funcionan las empresas industriales del país, estaremos aportando al conocimiento de nuestra realidad social y de los procesos tendientes al logro de una sociedad más desarrollada en el plano económico y social.

Sin embargo, esta tarea presenta innumerables dificultades; entre otras, las limitaciones de carácter científico - metodológico tanto - por el alcance del trabajo mismo como por su naturaleza; limitaciones de tiempo; de tipo económico, etc.

Cristian Rojo señala que, aunque ha habido un "empeño por parte - de las empresas en mejorar sus recursos humanos... hasta el momento - ninguna ha solucionado a entera satisfacción el problema de la organización efectiva del esfuerzo humano" (6). Esto se debe por una parte al escaso desarrollo de las investigaciones sociales en la industria, especialmente en nuestros países, y por otra, al grado de desarrollo de la investigación en ciencias sociales, en general. Sin embargo, cualquier esfuerzo en este sentido será de importancia, especialmente en - lo que se refiere a la utilización de nuestros recursos humanos, porque como ha dicho Josef Pajestka: "ni la más avanzada de las tecnologías puede sustituir a una mayor eficiencia económica lograda, perfeccionando las aptitudes humanas y la calidad de las relaciones humanas sociales" (7).

Oscar Karodima, citando a Richard Jolly, profesor de la Universidad de Sussex, Gran Bretaña, dice: "El capital, la tecnología y los recursos naturales... son evidentemente importantes. Sin embargo, sin el agente humano son pasivos... Es así como el desarrollo del país depende en última instancia del Recurso Humano (8). Así sostiene también el profesor Ram Sharam de la Universidad de Northwestern (Illinois, Estados Unidos), cuando dice que: "cada día se va comprendiendo y aceptando más el hecho de que el desarrollo de la capacidad gerencial va estrechamente ligada con el desarrollo económico del país" (9).

Sin embargo, se debe mencionar que también existen entre los científicos sociales, puntos de vista, o teorías, que contradicen los principios que destacan la participación del elemento humano en el hacer social. Chris Argyrs dice que hay que "abandonar la idea de que los individuos son la parte más importante de la organización para comprender que la importancia de los mismos varía según las circunstancias" (10); enfoque éste que recuerda áquel del Materialismo Histórico que - expresado en los términos de F.V.Konstantinov, dice: "El materialismo histórico nos enseña a considerar todo fenómeno social en relación con las condiciones en que ha surgido. Todo depende de las condiciones, del lugar y del tiempo" (11).

Tomando en cuenta esta otra circunstancia de carácter más bien estructural, en este trabajo se destaca también la importancia de la organización estructural de la empresa, como elemento condicionante, o determinante, de la utilización racional de sus recursos humanos.

Lo anterior no contradice, en ningún caso, la importancia del buen uso del recurso humano para el desarrollo, junto con la participación de la empresa como grupo social.

Podemos decir pues, parafraseando a V.H.Hurtarte, que "Nuestra contribución pretende llegar al corazón de la empresa industrial...representada por el cuerpo de ejecutivos, y cuya influencia es determinante en la mayor o menor eficiencia de sus empresas, y estas a su vez, en el desarrollo económico de nuestros países" (12)

Aún cuando el presente estudio es de tipo exploratorio, se han seguido ciertos requerimientos metodológicos mínimos que se mencionan en el anexo correspondiente, teniendo en mente que se llenen condiciones de validez, consistencia y confiabilidad que según O.Karadina, debe llenar todo estudio sociológico. (13)

Y por último se debe mencionar que aún dentro de las limitaciones mencionadas se ha hecho un intento de medir algunas variables que aunque no se tiene la pretensión de agotar con ello todas las posibilidades de medición relacionadas con el tema, si han de proporcionar una -

base empírica sobre la que podrán plantearse hipótesis que si podrán someterse a posterior comprobación.

En este estudio se enfocará el problema de la utilización de los recursos humanos más capacitados, a partir de unas relaciones existentes en la empresa industrial de El Salvador, desde el punto de vista de la organización formal, o su estructura formal de status y roles re conocida oficialmente.

Dentro de este marco empresarial el estudio se abordará principal mente desde el punto de vista de la racionalidad tanto en la utilización de los recursos humanos más calificados, como de la organización de la empresa; ambos factores son determinantes para el cumplimiento de sus propios fines y de su contribución al desarrollo del país.

#### Objetivos de la Investigación.

1. Explorar mediante investigación empírica, y recabando opinión de los ejecutivos de empresas mismos, si existe base suficiente para confirmar o denegar los supuestos formulados.

2. Contribuir al conocimiento científico de uno de los aspectos más importantes de nuestra realidad social, como es la de nuestro desarrollo socio-económico. Esta contribución se logrará a base de explorar empíricamente sobre una de las estructuras sociales que más significativamente influyen en el proceso de desarrollo de nuestra sociedad, es decir, la empresa industrial.

Dice Pauline V. Young a este respecto: " Un orden social económico que evolucione tan rápidamente, necesita de un conocimiento nuevo y completo de las fuerzas y los procesos sociales. Solo este conocimiento puede servir como guía para la formulación de principios científicos concernientes a la vida social y para proporcionar una base apropiada a la planificación y administración sociales. " (14).

3. Establecer hasta que grado el sector dirigente, para el caso el sector empresarial, está utilizando adecuada y racionalmente a sus recursos humanos más calificados; consecuentemente podremos establecer



la contribución al desarrollo, de ese sector empresarial, pero más específicamente, del estrato "Ejecutivos de Empresas".

4. Contribuir al conocimiento, o como dice Linton, al "entendimiento de la naturaleza del hombre y de las fuerzas que operan en la sociedad". Aunque el camino hacia este objetivo está plagado de grandes obstáculos, el esfuerzo humano se mantiene constante y puede decirse nuevamente parafraseando a Linton, que hemos llegado al umbral "más allá (del)... cual se encuentra un mundo de conocimientos que promete dar al hombre una vida mejor que cualquiera de las que han conocido..." (15).

#### Formulación de Supuestos e Hipótesis de Trabajo

Una opinión más o menos generalizada entre elementos de alta y baja jerarquía en las empresas del país es la de que, en términos generales, existe desorganización en el desarrollo de la gestión empresarial.

Gran parte de esta desorganización se debe a que no existe una clara definición de funciones (habiendo duplicidad de trabajo, o no hay una responsabilidad específica de quién lo debe hacer; y por consiguiente, hay falta de eficiencia) o no existe una efectiva delegación de autoridad; o si la hay, es limitada, o le ha sido delegada a quién no le corresponde. Esto puede deberse a que;

1) No existen criterios claros en algunos empresarios, sobre funciones o sobre delegación, muchas veces, por falta de una formación o profesionalización adecuada de ellos mismos.

2) No existen condiciones ambientales dentro de la empresa que estimulen la productividad (participación). Al no haber participación efectiva, la empresa pierde eficiencia, su crecimiento se dificulta, es lento, o puede llegar a decrecer y frencsar. Básicamente la existencia o la solución del problema descansa sobre los empresarios, en cuanto sus empresas pueden o no utilizar sus recursos, adecuada y racionalmente.-

3) No hay una adecuada y racional utilización de los recursos humanos que resulta en la falta de una participación efectiva porque existen conflictos de intereses; como dice Paul Borán al referirse a la realidad del desarrollo en América Latina: " Los recursos humanos y materiales han estado subutilizados en gran medida o totalmente inútiles ". (16).

Corresponde a la empresa estimular la participación y eliminar al conflicto, pero no tiene una clara concepción del problema o sus soluciones; " la gran diferencia entre la empresa de éxito y la que fracasa estriba en el personal... en sus habilidades, adiestramiento, motivación para producir y actitudes hacia la compañía " (17).

En base a lo anteriormente dicho y aún cuando esta investigación es de tipo exploratorio, se han formulado unos supuestos que constituyen el fondo de la problemática teórica que impulsó al autor a escoger este tema para la investigación.

1) El desarrollo Industrial de El Salvador está en una etapa inicial y por consiguiente, correspondiendo con esta etapa, las empresas industriales de capital nacional no están organizadas racionalmente.-

2) Las empresas industriales de capital nacional no están organizadas racionalmente porque sus propietarios las administran directamente sin tener una formación profesional adecuada.

3) Por falta de una organización racional, los recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial de capital nacional, son subutilizados, y por consiguiente el crecimiento de la empresa es lento, lo que a su vez es, entre otros factores, causa de que el crecimiento industrial del país sea lento.

4) La gran empresa industrial está mejor organizada que la mediana y pequeña empresa; es administrada por ejecutivos, sin intervención de los propietarios, y por consiguiente utiliza mejor sus recursos humanos de alto nivel, pero sin llegar a una organización racional, ni

a una óptima utilización.

5) Nuestro sistema de educación superior-universitaria no ha producido hasta hoy suficientes profesionales y técnicos, por lo que la demanda de este tipo de recurso altamente calificado en la industria no está siendo satisfecha. - 010

6) Hay importación de técnicos extranjeros para ocupar cargos de dirección o asesoría técnica, por la falta de una adecuación entre la oferta y la demanda de técnicos salvadoreños.

- (1) Domínguez Peña, Julio Mauricio, Los recursos Humanos en el Desarrollo Industrial de El Salvador, Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1971, pág. 3 y s.s.
- (2) Ibid, pag. 145 y s.s.
- (3) Ibid, pag. 115.
- (4) Linton, Ralph, Estudio del Hombre, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1963, pág. 267.
- (5) Merton, Robert K., Teoría y Estructura Sociales, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1964, pag. 136.
- (6) Rojo, Cristian, Educación, Recursos Humanos y Desarrollo en América Latina, Naciones Unidas, Nueva York, 1968, reproducido como documento de trabajo para el curso: La Supervisión de la Educación como Instrumento del Cambio Educativo, Ministerio de Educación, El Salvador, s/f - pag. s/n., mimeografiada.
- (7) Pajestka, Josef, Dimensiones Sociales del Desarrollo, Centro de Información Económica y Social, Naciones Unidas, 1970, pag. 30.
- (8) Karadima, Oscar, Recursos Humanos altamente Calificados para el Desarrollo: Algunas consideraciones Sociológicas, INSORA, Universidad de Chile, 1972, pág. 11 y s.s.
- (9) Apuntes de clase del autor de esta monografía, Seminario INCAE, San Salvador, 8 a 11 mayo 1974.
- (10) Argyrs, Chris, La Administración de Empresas y su Personal, Editorial Roble, México, 1967, pag. 315.
- (11) Konstantinov, F.V., El Materialista Histórico, Academia de Ciencia de la U.R.S.S., Instituto de Filosofía, Editorial Grijalbo, México, 1963, pag.11.
- (12) Hurtarte, Victor Hugo, Los Principios Administrativos: Instrumentos Fundamentales del Ejecutivo de Empresas para mejorar la eficiencia en las organizaciones, Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, El Salvador, C.A. 1967, pag. 2.

- (13) Karadima, Oscar, Validity, Consistency and Reliability, University of Sussex, Inglaterra, 1970, pag. 4., (mecanografiada).
- (14) Young, Pauline V., Métodos Científicos de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional, México, D.F., 1960, pag. VIII del - prefacio.
- (15) Linton, Ralph, Op, Cit., pag. 471
- (16) Citado por Karadima, Recursos Humanos altamente Calificados para el Desarrollo, Op, Cit., pag. 5.
- (17) Success Motivation Institute, Inc., La Dinámica de la Supervisión, Manual del Gerente, 1970, pag. I de la Introducción.

## CAPITULO II

### M A R C O S   D E   R E F E R E N C I A S

- 1.º-      INTRODUCCION
- 2.º-      MARCO TEORICO- SOCIOLOGICO
- 3.º-      MARCO ESTRUCTURAL- EMPRESARIAL

## MARCO DE REFERENCIA

### INTRODUCCION

Hasta fines del siglo XIX, el campo de las relaciones económicas y de producción en los grupos sociales, había sido casi de la exclusiva competencia de la Economía. Adam Smith y David Ricardo habían formulado diversas teorías sobre el comportamiento económico de las sociedades, los factores de la producción y sus interrelaciones, las leyes de la oferta y la demanda como rectores del mercado, etc. (1)

El marxismo, desde ángulos muy distintos, había teorizado sobre las relaciones que rigen los fenómenos de la producción, distribución y el consumo en las sociedades humanas. Proponiendo su teoría de la lucha de clases, explica los cambios estructurales que se operan en las sociedades a partir de una primera fase de comunismo primitivo, hasta el actual sistema capitalista, que según esta teoría, habrá de desembocar en una sociedad comunista, o sociedad sin clases.

No fue sino hasta principios de este siglo que tres ingenieros industriales: Henry Fayol, Frank Taylor y Elton Mayo, iniciaron estudios e investigaciones sistemáticas sobre ciertos factores sociales de la producción industrial que han dado origen al desarrollo que tuvo después la Sociología aplicada a las relaciones industriales, lo mismo que a las modernas teorías de la Administración de Empresas. Estos desarrollos, que Víctor-Hugo Hurtado llama movimientos reformadores, fueron posibles pues por el "aporte intelectual y experimental de muchos investigadores" (2) Podría decirse que la Sociología y la Psicología de la Industria por una parte, y la Administración de Empresas por otra tienen su desarrollo a partir de un origen común. Ese origen común, muchas veces desapercibido, plantea grandes similitudes y puntos de contacto entre la Administración de Empresas y la Sociología Industrial.-

En una época anterior a la Revolución Industrial, la unidad económica de producción, no agrícola, estaba constituido por el taller, cuya propiedad estaba en manos de un artesano. Este asumía todas las funciones directrices del grupo formado por él, sus oficiales y aprendices.

lices. El se encargaba de la compra de materias primas, planeaba la producción, " se creaba su propio mercado ", es decir asumía la función de la comercialización del producto, " fijaba la calidad de su producto, el precio de venta, etc. " (3)

La organización fabril trajo la especialización del trabajo y esa característica precisamente lo convirtió en una institución social distinta del taller. "Una serie de funciones sociales que en la sociedad pre-industrial 'particularista' se presentaban todavía como acopladas. .. han sido separados por la industria " (4) Y precisamente trajo la especialización porque se organizó con un sentido de productividad, o sea que se buscaba la producción a la mayor capacidad y velocidad posible.-

Se dice con frecuencia que la división del trabajo y la especialización hicieron posible la creación de una mano de obra calificada, que más tarde se convertiría en una "elate" científico-intelectual al servicio de la empresa industrial, que a su vez sería la fuerza determinante del avance tecnológico experimentado por la sociedad industrial. En este sentido, la especialización ha sido considerada como factor de progreso.-

Sin embargo, hoy autores que enfocando el problema desde un ángulo distinto, destacan la problemática social del proceso de especialización. Young y Mack, por ejemplo, mantienen que "la división del trabajo no afecta sólo a la diversificación de las actividades, sino también a su relación recíproca o interdependencia. Es interesante observar cómo el individualismo asociado a la filosofía del Laissez-Faire, que inspira tanto el orden político como el económico, ha venido a producir una estructura social tan interdependiente, que la desorganización de una parte considerable de ella por ejemplo, una industria clave, como la siderurgia- o los transportes- amenaza a toda la sociedad. En otras palabras, la especialización no sólo tiende a separar, sino también a integrar la vida del grupo. " (5).

La Fábrica o Empresa Industrial es una institución social nacida del industrialismo, y así mismo aparece dentro del marco de un sistema socio económico conocido como capitalismo o libre empresa. Y aún cuan



do en la actualidad ésta estructura social se encuentre en regímenes socioeconómicos no capitalistas, por ejemplo los socialistas, su origen, su cuna, sigue siendo el capitalismo.

En la era moderna esta estructura social ha sufrido grandes transformaciones y alcanzado plena difusión. Especialmente en los países más industrializados ha llegado a convertirse en lo que los sociólogos clasifican como una estructura típica de Grandes Asociados.

#### EL MARCO TEORICO SOCIOLOGICO.

Existe un consenso más o menos universal, de que el desarrollo económico y social como proceso de cambio social, es la resultante de la conjugación de varios factores o recursos de orden social y económico entre los que destaca principalmente el hombre mismo, o sea el recurso humano.

El grado de modernización, de industrialización y de desarrollo que logre alcanzar una sociedad dada, será en gran medida obra de sus recursos humanos, tanto o más que de sus recursos naturales o de capital. De como estos hombres actúan e interactúan, se relacionan, piensan o innovan, de ello depende en última instancia el crecimiento socio-económico.

Una sociedad conformista, sin aspiraciones, donde no surgen hombres con "espíritu de empresa", donde no hay un gobierno que sienta las bases sociales en obras de infraestructura, salud pública, educación, para las necesidades del desarrollo, etc, estará condenada al estancamiento.

En la organización jerárquica de nuestra sociedad, y descendiendo en la pirámide de la estructura, después de los Jarrillones, encontramos a un estrato de la población que ha de sobrellevar la carga de plasmar en realidad los planes y directrices del sector dirigente. Sin este sector "Ejecutor" o "Ejecutivo", los planes y políticas de desarrollo no podrían realizarse. Este sector ejecutivo tiene, en cierta medida, la mayor responsabilidad social; le cabe que su más adecuada y racional utilización por el sector dirigente sea condición indispensable del éxito (o el fracaso) del desarrollo, y crecimiento industrial.

Dentro del marco sociológico del problema debe mencionarse el sistema económico - político predominante que en nuestro caso es el conocido como de libre empresa, liberal o capitalismo. En este trabajo se da por sentado que la empresa industrial salvadoreña se desenvuelve - dentro de este marco social, y que por tanto los supuestos e hipótesis de trabajo aquí formulados tendrán validez únicamente dentro de él.

En la actualidad se sabe que existen innumerables factores ambientales-sociales que influyen en las relaciones internas de una empresa en particular y la industria en general. Hay, según proposición de Salomon Fabricant, "factores... que afectan el cambio de productividad", desde, por ejemplo, ciertas condiciones climatéricas, como "el estado del tiempo", hasta los conflictos laborales como las huelgas, y " las diferencias en las proporciones de introducción de nuevas tecnologías" (6)

La Sociología Industrial ha estudiado las relaciones dentro y fuera de la empresa; ha establecido nexos de interrelación entre la empresa o fábrica, como grupo social, y el medio ambiente social; por ejemplo, el reflejo de la estratificación social de éste sobre aquél; ha formulado hipótesis sobre la estructura de la empresa, la jerarquía y la estructura de poder, sus diversas funciones, y cómo éstas condicionan las relaciones intra y extragrupo. Ha caracterizado la naturaleza y descubierto los orígenes de la cooperación y el conflicto, la estratificación dentro de la empresa, los status y roles, etc., Ha descubierto también la naturaleza histórica, o la influencia del pasado en esas relaciones. Como dice Dahrendorf: "La relación más personal - del artesano (de la edad media) con sus oficiales y aprendices goza todavía de una valoración particular. "El" sentimiento de responsabilidad del jefe... frente al personal... pasan a la empresa industrial y le imprimen su carácter social." (7)

Los economistas del Laissez Faire daban poca o ninguna atención a la influencia del medio ambiente social y cultural tanto el externo como el interno de la empresa misma, en el comportamiento, la conducta productiva de los obreros en la fábrica, partiendo quizá de un principio Darwinista, y miraban hacia ellos más bien como agentes productores componentes de una maquinaria, o en el mejor de los casos como "individualidades".

La Sociología Industrial en cambio vino a demostrar que " la conducta (del obrero)... (es) función de la situación que él patrono ofrece en la fábrica, más bien que reflejo de rasgos de las personalidades individuales ". (8)

Se han formulado teorías o explicaciones sobre la naturaleza del poder y del prestigio en la sociedad industrial como resultado de la existencia de una organización económica de producción fabril. Kurt B. Meyer, dice a este respecto: " las clases superiores, en su carácter de empresarios y propietarios, tienen, lógicamente, gran poder sobre los mercados de trabajo y sus operaciones e inversiones en el mercado afectan a un gran número de personas", aunque como señala el mismo autor, estas situaciones de poder provocan reacciones de contra poder - tendientes a minimizar su efecto; tal es el caso de la organización de uniones y sindicatos obreros. Existen también, según Meyer, " una íntima relación entre el poder y el prestigio" (9)

La Sociología en general se ha ocupado de estudiar los efectos en las relaciones sociales, del desarrollo industrial y el desarrollo económico de una sociedad. Ha establecido por ejemplo ciertos patrones, ciertos rasgos, que presenta toda sociedad industrializada o en proceso de industrialización. Tal el caso de la normalización de las relaciones bajo pautas de Universalismo, vale decir de eficiencia e impersonalidad.

Merton habla de estudios realizados sobre lo que él llama la "visibilidad" de una estructura social, o sea " el grado en que... ofrece ocasión a los diversamente situados... para percibir las normas que predominan en la organización y el carácter del desempeño de papeles ( puede referirse a utilización o eficiencia) por quienes forman la organización... (lo mismo que ) las diferencias de visibilidad comparando a quienes están en puestos de autoridad con quienes están en posiciones subordinadas ". (10).

Se han estudiado también las influencias y las repercusiones del llamado "progreso tecnológico" de sus aspectos tanto de tipo económico como social, entre los grupos y las sociedades en general. Merton confirma el interés de la Sociología y menciona las " constantes investi

gaciones" efectivas sobre el tema, aún cuando reconoce que falta conocer más el " papel de la tecnología en nuestra sociedad" (11).

Antes se ha señalado que la empresa industrial es originalmente producto de un proceso de industrialización que se desarrolló en una sociedad determinada; con lo cual se postula que dicha empresa industrial o fábrica no pudo haber nacido sino en el seno de una sociedad donde se dieron determinadas condiciones: una revolución industrial y una sociedad capitalista, de libre empresa.

" La industria y la empresa industrial" dice Dahrendorf, " no son en modo alguno entidades autárquicas encerradas en sí mismas, sino que se abren por todos lados hacia la sociedad en la que subsisten. Y en ésta no representan en modo alguno, a su vez, 'elementos' que existen meramente y ejercen ciertos 'efectos', sino que están integrados en su estructura y le imprimen rasgos característicos, lo mismo que ésta se los imprime a ellas " (12).

En las relaciones industria- sociedad hay lo que Dahrendorf, llama "Centros de gravedad", y entre los cuales señala como más importantes:

- 1) La posición central de la función profesional en la vida social.
- 2) La relación entre la jerarquía de posiciones en la industria y la sociedad.
- 3) La relación entre la estructura de clases y poder entre ellas (13).

En un medio social en proceso de industrialización o en una etapa determinada de su desarrollo, la empresa industrial presentará características de subdesarrollo propias de la etapa en que se encuentre la sociedad. En determinados casos pueden darse discrepancias debido a un proceso de transculturación, provocado por la expansión del capitalismo que ha originado un multinacionalismo de los grandes industriales como también por contactos entre industriales de unos y otros países, etc.

En otras palabras, el estado de las relaciones internas en una empresa industrial multinacional ubicada en un medio social que atraviesa por una etapa de industrialización incipiente, puede ser más desarrollado que el que se da en el ambiente exterior.

Tal podría ser el caso cuando en una sociedad predominan relaciones particularistas, mientras en el interior de la empresa multinacional se han institucionalizado pautas universalistas que deben regir, al menos, las relaciones dadas por la estructura formal. Han operado pues, en este caso, ciertas fuerzas o procesos de transculturación, que han sido transplantadas de una sociedad a otra.

Lo anterior nos lleva a formular el supuesto de que por muy transnacional que en su origen pudiera ser una empresa industrial de un país en desarrollo, entre sus componentes o miembros habrá individuos propios del medio ambiente social que lo rodea. Los mores y pautas de su sociedad se reflejarán en relaciones intra-grupo que han de establecerse, así pues, a través de sus miembros, la cultura del medio deberá influir las relaciones que se dan en el seno de la empresa.

Pero al mismo tiempo la personalidad de la empresa multinacional en la que muchos rasgos culturales de sociedades más desarrolladas pueden estar presentes, deberá a su vez influir las relaciones entre sus miembros que, como también lo son de otros grupos, podrán diseminarse esos rasgos, y así la empresa influir a su medio social.

Lo dicho sobre las influencias recíprocas entre empresa industrial multinacional y el medio social local, se aplican también a las empresas nacionales.

Filippe Ponti habla de " los conocidos efectos (para la sociedad) de la localización industrial, que modifica el ambiente físico, los sistemas de transporte, la densidad y la composición de las sociedades residenciales...", lo mismo que " los efectos socioeconómicos de sus actividades (de la empresa industrial) en cuanto distribuidoras de ganancias, de trabajo, por medio de las cuales estratifican y dividen las colectividades, más o menos acentuadamente, en razón de sus rentas y, por lo tanto, por su cultura, tradiciones y ambiciones " (14).

Otra manifestación de la relación empresa-sociedad la encuentra en el problema de la capacitación de los recursos humanos. Los grupos sociales para cumplir sus fines deben "socializar" a sus miembros, es decir integrarlos, mediante la enseñanza sistemática de sus normas y pautas para mantener una unidad y lograr los fines para los cuales existe. Pero esa socialización, siendo que el grupo no puede ser autosuficiente, solamente la cumple con la cooperación de otros grupos, principalmente cuando la sociedad ha alcanzado un mayor grado de diferenciación en la especialización de las distintas funciones sociales.

Para el caso de la empresa industrial, esa socialización o capacitación de sus miembros, lo logra principalmente con la cooperación de las instituciones educativas, y lo complementa con sus propias labores de adiestramiento. Este grupo plantea así a su medio ambiente ciertas necesidades que este se verá forzado a satisfacer. La empresa demanda recursos humanos altamente calificados cuya oferta deberá satisfacer el sistema de educación superior; demanda recursos humanos de nivel intermedio a las instituciones de educación media, etc.

A su vez, la oferta de recursos humanos de alto y medio nivel, propicia en la empresa industrial el mejoramiento de sus status de dirección alta y media, y se desplazan así a aquellos que ahora ya no satisfacen las necesidades de la empresa.

Young y Mack señalan además que las influencias de la industria sobre la sociedad han tenido aspectos negativos, que han causado "algunos perjuicios para el hombre". Pero también dicen, han habido influencias positivas, por ejemplo han proporcionado "niveles más altos de vida que los que la humanidad haya conocido jamás en tiempos anteriores" (15).

La empresa industrial influye y a la vez es influida por el medio ambiente en miles otras formas. Para citar solo unos casos mencionaremos fenómenos tales como: La urbanización, la moda, la educación, los transportes, las comunicaciones, la salud ambiental, etc. Y de igual manera la empresa industrial no podría subsistir si trata de ignorar el ambiente social que lo rodea: los gustos y preferencias del consumidor, la distribución de la población por zonas geográficas,

al poder adquisitivo o económico de los distintos estratos y status sociales, los rasgos culturales predominantes, etc.

Los nuevos desarrollos de ciertas disciplinas económicas como la que se conoce como Mercadotecnia, tienen su punto de partida en el re conocimiento de este hecho fundamental, o sea las mutuas y recíprocas influencias y relaciones entre grupos sociales, como la empresa indus trial, y el medio ambiente social o sociedad. =

También como resultado de la expansión lograda por las empresas industriales, se han logrado avances tecnológicos que han incremta do la productividad, que han influido en las relaciones sociales a ni vel de grupo y sociedad.

Joseph A. Raffaele dice a este respecto: " Este espectacular ca brio en la productividad tiene que tener, por fuerza, efectos muy nota bles en el orden social." Señala entre otros:

- 1) El aumento en el nivel de educación y adiestramiento de los grupos marginales.
- 2) El aumento en la proporción del tiempo de descanso del traba jador en relación con el tiempo de trabajo.
- 3) El aumento en la proporción de recursos humanos altamente cali ficados y la disminución de la mano de obra no calificada, y como esto tenderá a borrar "La línea divisoria entre el diri gente y el dirigido" (16).

La especialización y la división del trabajo tan ampliamente ex tendidas por la industria, han tenido efecto en la cultura de la so ciedad, han aumentado su acervo cultural. Como dicen Young y Mack, "Los bosquimanos no tienen para transmitir a la generación siguiente mucho más de lo que conoce un bosquimano solo. En cambio los norteamericanos tienen tanto que transmitir que uno solo no podría humana mente conocerlo hasta el extremo de que el concepto del contenido de su cultura es abrumador. " (17)

Ha sido también por la influencia del industrialismo que se ha da do el fenómeno que Horowitz llama: "Revolución del logro" o "Revolu ción de Status". El logro dice, es un "índice standard del valor so cial y personal. No es tanto quien se es como qué se sabe lo que go --

bierna los salarios, la influencia política, la posición en la comunidad... etc. Es esto lo que los Sociólogos llaman universalismo de las pautas que rigen las relaciones sociales. Este universalismo que caracteriza mayormente a las sociedades industriales, se da menos en las sociedades subdesarrolladas, y en proceso de industrialización. En una sociedad pre-industrial predominan las relaciones particularistas, con una "escala de valores basada en la raza, clase, nacionalidad o filiación étnica y religiosa"(18).

#### EL MARCO ESTRUCTURAL EMPRESARIAL

En este trabajo se considera como estructura social a la red de interrelaciones, o relaciones recíprocas, que se establecen entre los distintos status o posiciones que integran a un determinado grupo, con arreglo a un orden jerárquico establecido, organograma o jerarquía de posiciones.

La estructura de un grupo es por así decirlo, como la armazón que lo mantiene unido, en la que los distintos status entran en recíprocos contactos a través de relaciones regidas por normas de conductas, o pautas establecidas y aceptadas por el grupo mismo.

Linton distingue dentro de este concepto de estructura lo que él llama los sistemas sociales en la existencia de los grupos, que "abarcan las pautas ideales mutuamente ajustables, de acuerdo con las cuales se han organizado las actividades y la conducta de los miembros... (es) una organización de ideas. Representan un orden determinado de status y funciones (o roles) que existen aparte de los individuos que ocupan los status y expresan las funciones por medio de su conducta pública." (19)

Los grupos están integrados por individuos y ello plantea una cuestión fundamental, la satisfacción de las necesidades individuales, tanto como las del grupo; lo que también, unido a la observancia de normas y pautas determinan su supervivencia. Las necesidades individuales son más pronunciadas en cuanto más desarrollado o complejo, es el grupo o sociedad. En estas circunstancias y mientras el grupo pueda llenar necesidades individuales y colectivas, y haya integración en las relaciones, podrá hablarse de una unidad funcional, desarrollando lo que Linton llama " Sprit de Corps" (20).



Desde otro punto de vista, O... Chmann sostiene que si bien es cierto que para que haya productividad en la empresa, debe haber un "esfuerzo de grupo", esto se consigue mediante un consiguiente sacrificio de las satisfacciones individuales y la libertad personal... (21), situación que según él mismo, se debe resolver no como sostenía Rousseau, "transformando la fuerza en derecho y la obediencia en deber", sino, haciendo del trabajo algo "interesante y útil", porque "En nuestra sociedad es particularmente en medio del trabajo donde la vida del individuo ha de cobrar su sentido."

Estos aspectos estructurales tienen mucho que ver con las actitudes, y la eficiencia, de los grupos de trabajo. Comunalmente, la causa de trastornos en las relaciones y la eficiencia del trabajo en las empresas industriales, no se atribuyen a causas estructurales, sino a personalidades. "Cuando alguien se enfrenta con dificultades en la fábrica", dice Wilfred Drown, "generalmente se culpa a sí mismo, su personalidad, o a los de los demás. La idea de que tal dificultad esté relacionada con el sistema social vigente, del cual el trabajador es un aporte, muy raras veces llamará su atención." (22).

"La empresa industrial es un fenómeno social... (y) lo mismo que la mayoría de las instituciones,... presenta aspectos tanto sociológicos, como no sociológicos, sin perder por ello el carácter de figura institucional" (23).

Un aspecto muy importante de la estructura de la empresa industrial, lo señala Leavitt, cuando dice que el "directivo opera desde una posición de 'poder' dentro de la tradicional estructura de pirámide. Los que están por debajo de él... suelen considerarse más dependientes de él que él mismo de ellos" (24). Esta situación es causada que haya, a veces, desconocimiento por parte de los directivos, del incumplimiento de normas en la base de la pirámide.

En alguna medida esta situación puede estar provocada por el hecho de que quien ocupa la posición dirigente en la empresa industrial es nombrado y no electo. La cualidad carismática de un líder es más probable encontrarlo en aquel a quienes los miembros del grupo lo han electo como tal, a veces espontáneamente, debido a que es "el más fuerte o el más inteligente..." (25) del grupo.

Así se forman en las empresas, los líderes informales quienes, quiérase o no, actúan a la par del líder formal (nombrado) supervisor o gerente, y que puede según sea el carácter de la organización predominante, ayudar o estorbar el logro de los fines de la empresa. Esto no quiere decir que el líder nombrado no pueda atraerse hacia sí a sus subordinados, por medio de la persuasión y del convencimiento.

Como en todo grupo social, cuanto más grande, más complejas sus relaciones y por consiguiente su estructura. En la pequeña empresa existe un solo status de dirección que resume todas las funciones directrices, y unos cuantos obreros que ejecutan la labor física o manual; esto sería lo más similar en una empresa industrial, a la organización del taller en una sociedad feudal.

Dice Ralph Linton, que cuanto "menos individuos constituyan un determinado grupo económico más fácil será, descartando otras circunstancias, organizarlos, proveerlos de standards...comunes, y finalmente transformarlos en una clase consciente de sí misma" (26). En estas circunstancias, pareciera como si la pequeña empresa está en capacidad de utilizar mejor sus recursos humanos. Sin embargo, como suele suceder en las sociedades no industrializadas, el propietario de esta pequeña empresa, que normalmente la dirige personalmente, carece de la formación básica necesaria que le permita implantar la organización estructural requerida para una mejor utilización de sus recursos humanos. Ahora bien, en cuanto la sociedad se convierte en industrial, - cuando la empresa industrial se vuelve más compleja y los empresarios mismos se capacitan mejor, habrá una mejor utilización de tales recursos.

A medida que la empresa crece, su organización se vuelve cada vez más compleja; puede que ya no exista una sola dirección central si no que esté compuesta por un consejo directivo, o una junta directiva. Puede que si existe una dirección centralizada pero auxiliada de cerca por un cuerpo de sub-directores, vicesesiones, etc., en quienes ésta autoridad central delega parte de sus funciones, generalmente cubriendo áreas específicas en que el trabajo está dividido, por ejemplo: Finanzas, Producción, Ventas, etc. Cada uno de estos sub-directores pueden a su vez contar con colaboradores inmediatos, antes de llegar a la base de la estructura, donde se encuentren los encargados

de la realización de las tareas, comúnmente llamados obreros.

Esta complejidad tiende a provocar, por otra parte, un distanciamiento entre la alta gerencia y la base de obreros y trabajadores, o lo que Brown llama: "la brecha del sistema ejecutivo"; pero, paradójicamente, vuelve al gerente más dependiente aunque parezca lo contrario porque si el "antiguo gerente conocía cada uno de las operaciones de su negocio mejor que los mismos que las hacían; ahora no puede llegar ni de cerca siquiera, a ese conocimiento. Antes su cerebro podía integrar todas las actividades de su compañía; ahora necesita la ayuda de muchos cerebros." (27).

Otro factor estructural en la empresa industrial es el que se refiere a la ocupación y su trascendencia cultural. Young y Mack hablan de una "Sub-cultura ocupacional. Los individuos que tienen la misma historia laboral desarrollan normas, imponen ideología de grupo de atracción y se convierten en grupos de referencia..." (28). Este es el sentido y la razón de ser de las llamadas asociaciones profesionales.

Son grupos de referencia: los grupos de atracción y los grupos de repulsión. "El grupo de atracción es una asociación, primaria, o secundaria, hacia la que experimentamos un sentimiento de solidaridad, de lealtad, de amistad y de cooperación"; pero la pertenencia al "Grupo de atracción, depende de hasta que punto satisface nuestras necesidades e intereses principales" (29).

" Los grupos de repulsión, separación o exclusión, están constituidos por aquellas personas hacia las que sentimos indiferencia, disgusto o repugnancia, estén o no formalmente organizadas, y a las que procuramos evitar... No nos inspiran lealtad,... antes bien: experimentamos positivos prejuicios contra ellos" (30).

Es muy probable que, excepto en casos de marginalidad extrema, los miembros de la empresa industrial pertenezcan, en mayor o menor grado, a estos grupos de atracción o repulsión. Deberá ser preocupación de la alta gerencia mantenerse alerta a estos fenómenos y la influencia que pueden tener en facilitar o estorbar la consecución de los fines de la misma. Las rivalidades que muchas veces se dan entre

distintas divisiones y departamentos, o aún dentro de estos mismos, atestiguan la presencia de estos grupos en el seno de la organización, tanto formal como informal.

Según sostienen los sociólogos, en todo grupo humano se dan fuerzas internas que tienden a mantenerlo unido, mientras que otras tienden a su desintegración. Ambas fuerzas se concretizan en determinados tipos de relaciones intra-grupos, de cuya naturaleza dependerá su forma real de organización o estructura.

La aplicación de las fuerzas que tienden a la unidad resulta en cohesión, cooperación y consenso entre los miembros de un grupo. Las fuerzas que tienden a su desintegración se manifiestan en rivalidad y conflicto.

Surge así pues como característica de las relaciones de los grupos sociales, la existencia de un continuum "Cooperación-Conflicto", que tanto se presenta entre individuos, como entre estos y los grupos, como también entre grupos. (31).

Sostienen Mc. Iver y Page que la cooperación es vital para la existencia de las sociedades, porque "si no existiera el sentimiento de comunidad, si no hubiere expresos de cooperación entre los hombres, no existirían los sistemas sociales ni la sociedad o sociedades" (32) Lanton, a su vez, considera que "Los sistemas sociales sirven como una guía para modelar a los individuos y para ajustarlos dentro de ciertos relaciones recíprocas, con lo que hacen posible el funcionamiento conjunto de esos individuos como sociedad" (33).

Dicen también Mc. Iver y Page que "Las manifestaciones de la cooperación y el conflicto varían su tipo y detalles no solo entre unas y otras comunidades, sino también de unas épocas a otras" (34).

Los mores y costumbres tienden a fomentar la cooperación, y son, como los llaman estos autores "la salvaguardia de la solidaridad... del grupo. En todos los grupos, al intentar conseguir la mayor solidaridad posible, procuran fortalecer el dominio de sus mores sobre los miembros." (35).

De igual manera las normas en un grupo o sociedad tienden a lograr el consenso o cooperación entre sus miembros. Robert K. Merton y su teoría Estructural-Funcionalista denominan como funciones, a las

acciones y procesos cooperativos que tienden a la unificación del grupo o sociedad, y como disfunciones, a aquellos que tienden hacia su desintegración o desaparición.

A la luz de los postulados del materialismo dialéctico las teorías de la cooperación y el conflicto también encuentran una confirmación. Postula el principio filosófico de la lucha y unión de los contrarios. El materialismo histórico, aplicando este principio a las relaciones en la sociedad, formula la teoría de la lucha de clases y los procesos revolucionarios que llevan al dominio de una clase por otra, y a la sociedad sin clases, donde la lucha entre las clases desaparece.

Se ha dicho también que la autoridad en todo grupo social, es necesaria, a fin de garantizar un adecuado balance entre cooperación y conflicto; a fin de garantizar no solo el cumplimiento de sus fines propios, sino su subsistencia misma: esto se basa, dice Mc.Iver y Page, " en gran parte en el reconocimiento de que la autoridad es necesaria, si es que efectivamente, se trata de cumplir las obligaciones de la vida cotidiana". "Un signo primordial de nuestros tiempos lo constituye la proporción en que la condición de autoridad se proyecta y extiende en todas las organizaciones sociales establecidas. Esto constituye al mismo tiempo una potente fuerza para el mantenimiento de la autoridad misma, así como una firme base para los mores que conservan el orden institucional" (36).

La empresa industrial presente también claras manifestaciones de estas fuerzas y en su interior se concretizan tanto las que tienden a la armonía, a la identificación de intereses " obrero patronales", al igual que conflictos que tienden a la disrupción de las labores y aún a su desaparición. Los paros, las huelgas, las negociaciones de contratos colectivos de trabajo, etc. constituyen ejemplos objetivos de manifestaciones conflictivas. "Hay módulos consuetudinarios de la actividad fabril para marcar la cantidad de trabajo que debe desarrollarse..., para determinar el grado de velocidad que pueda afectar a los salarios de otros trabajadores, la protección común contra los capataces en cuestiones relativas al despilfarro... y muchos otros aspectos de la actividad laboral. El que no se ajuste a estos módulos y crite-

rios generalmente se encuentran con distintas formas de castigo: el ri dículo, el ostracismo y, a veces, hasta la agresión personal" (37).

Nos referiremos ahora brevemente a la movilidad social en la em presa. En este trabajo se considera la estratificación social, como una división de la sociedad en estamentos de acuerdo a los status que los individuos ocupan. Por movilidad social, el desplazamiento social de los individuos, de unos status ubicados en determinada posición en la escala jerárquica, a otros de más alta o más baja jerarquía.

La empresa industrial como grupo social se encuentra organizada de acuerdo a una estratificación de sus diversos status, y con una mo vilidad social, que puede ser muy o poco pronunciada, que permite a los individuos ascender en la escala jerárquica. El caso más frecuente es el de la movilidad social hacia arriba; muy ocasionalmente hacia abajo; esto, por cuestiones de prestigio, y ante la libertad que en cierta forma tienen los individuos de poder cambiar o seleccionar su lugar de trabajo, un individuo muy probablemente decidiría abandonar una empresa antes que aceptar moverse hacia abajo.

La Gráfica No.1, muestra lo que podría llamarse una típica es--  
tructura social jerárquica de una empresa industrial. Los status supe riores hasta un segundo nivel de jerarquía, podría decirse que corres ponden al estrato superior de la estructura; luego, dependiendo del número de escalones que median entre el segundo nivel de jerarquía y la base, podrá hablarse de un estrato intermedio compuesto de uno o más escalones. En la base, todos los status que realizan las labores, físicas o no, pero sin ninguna función o rol directris. Es dentro de esta estructura estratificada que se da la movilidad social.

Comunmente se cree que existe la movilidad social amplia en la empresa industrial, que permite al individuo en base únicamente a eficiencia y capacidad, poder escalar de un status de la base hasta el status de mayor jerarquía en la estructura. En la práctica, las pautas culturales, los status adscritos que en la comunidad ( fuera de la empresa) ocupan los individuos, los mores y costumbres, predomi nantes, los atributos personales, las exigencias o requisitos forma les que alguien debe llenar para moverse hacia arriba, etc., restringen esa movilidad al grado que solamente una ínfima minoría de perso-

nos se muevan desde la base hasta la cúspide. Una movilidad más restringida que involucre ascensos de un nivel a otro inmediato superior, es más frecuente.

En 1952, se verificó un estudio entre "más de 8.000 altos ejecutivos de las firmas más poderosas de los Estados Unidos..."; sus resultados fueron comparados con otro realizado en 1928, y mostraron que, en ambos períodos, más del 50% de los magnates de los negocios eran hijos de propietarios o ejecutivos".

"Más importante para desvirtuar el mito de 'Subió desde el barro' es el hecho indiscutible de que aunque muchos hijos experimentan alguna movilidad, son muy pocos los que experimentan mucha: es decir, se mueven, pero no van muy lejos." (38)

En El Salvador no se han verificado estudios similares; sin embargo, y debido a nuestra condición de ser una sociedad en vías de industrialización, muy posiblemente, la movilidad social en la industria en sentido ascendente, sea aún más restringida que en las sociedades industrializadas. Factores tales como las limitaciones del acceso a las fuentes de educación superior nos llevan, por lógica, a aceptar este supuesto.

El fenómeno de la movilidad social tanto en la industria, como en la sociedad, tiene connotaciones de tipo cultural. Opera como dice Mortimer, "en una sociedad que otorga un alto valor a la afluencia económica, el poder y la elevación social..." (39) Dice Filippo Ponticelli que la sociedad "Está organizada para privilegiar a las personas según sus rentas e induce a la emulación... Hay barrios para los empresarios y los altos funcionarios, barrios para los empleados, barrios para los obreros y por último están los Slums, las villas 'Luzeria'..." (40.)

Volviendo al caso de la movilidad social en la empresa industrial, se ha de mencionar que "los progresos de los métodos de producción, como han observado Elliot Dunlap Smith y Robert S. Lynd, entre otros, pueden ampliar la brecha social entre los trabajadores y los ejecutivos..." y que con ello se puede "producir una estratificación social más acusada de la industria", con lo que las posibilidades o la existencia de una movilidad social se reducen. Un caso específico de





ello podría encontrarse en el hecho de que "la preparación técnica - (que es) un requisito previo para el ejecutivo... "trae como consecuencia que "para los trabajadores... (sea) cada vez más oscura la perspectiva de ascender de categoría. Además, en la medida en que las oportunidades para adquirir una preparación superior están socialmente estratificadas, los gerentes se reclutan cada vez más en estratos sociales muy alejados de los estratos obreros." (41).

Lo anterior nos llevaría a concluir que, en términos generales, la movilidad social en la empresa industrial, debido a su estratificación característica, orientada hacia los requerimientos técnicos de producción y comercialización, tiene aplicación limitada, y se restringe preponderantemente a los status de mayor jerarquía, es decir a sus ejecutivos, o sus recursos humanos más calificados.

BIBLIOTECA

- (1) Cfr. Young, Kimbal y Mack, Raymond W., Sociología y Vida Social, U.T.E.H.A., México, 1964, pag. 451.
- (2) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit., pag. 5.
- (3) Cfr. Young, Kimbal y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 526 y s.s.
- (4) Dahrendorf, Ralf, Sociología de la Industria y de la Empresa, U.T.E.H.A., México, 1965, pag. 148.
- (5) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 173
- (6) Fabricant, Solomón, Productividad y desarrollo económico. "Tecnología y Cambio Social," U.T.E.H.A., México, 1965, pag.137
- (7) Dahrendorf, Ralf, Op. Cit., pag. 153.
- (8) Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1963, pag. 22.
- (9) Mayer, Kurt B. Classe and Society, New York, Randon House, 1967, reeditado en español en, Sociología General, Fascículo I, Facultad de Ciencias y Humanidades, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de El Salvador, 1973, pag. 105 y s.s.
- (10) Merton, Robert K., Op. Cit., pag. 351.
- (11) Ibid, pag. 564
- (12) Dahrendorf, Ralf, Op. Cit., pag. 142
- (13) Ibid, pag. 148.
- (14) Ponti, Filippo, El Sistema Industrial como Estructura de la Sociedad, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1966, reproducido como documento del Seminario de Supervisión, Op. Cit. pag. 12.
- (15) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 173.
- (16) Raffaele, Joseph A., La automatización y la futura difusión del poder en la Industria. "La Administración de Empresas y su Personal", Op. Cit., pag. 370.
- (17) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 174.
- (18) Horowitz, Irwing Louis, La Sociedad Industrial Contemporánea, Si glo veintiuno, Editores S.A., México- Argentina-España, 1972, pag. 28.

- (19) Linton, Ralph, Op. Cit., pag. 252
- (20) Ibid, pag. 255.
- (21) Ohmann, O.A., El dirigente y los dirigidos, "La Administración de Empresas y su Personal," Op. Cit., pag. 241 y s.s.
- (22) Cfr. Brown, Wilfred, Exploration in Management, Penguin Books, England, 1971, pag. 58.
- (23) Dahrendorf, Ralf, Op. Cit., pag. 80
- (24) Leavitt, Harold J., El adiestramiento de directivos, "La Administración de Empresas y su Personal", Op. Cit. pag. 229.
- (25) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 170.
- (26) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 120
- (27) Leavitt, Harold, J. Op. Cit., pag. 229
- (28) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 535
- (29) Ibid, pag. 37, y s.s.
- (30) Ibid, pag. 38
- (31) Cfr. Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H., Sociología, Tecnos, S.A. Madrid, 1963, pag. 66. y s.s.
- (32) Ibid, pag. 69
- (33) Linton, Ralph, Op. Cit., pag. 116
- (34) Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H. Op. Cit. pag. 72
- (35) Ibid, pag. 22
- (36) Ibid, pag. 153 y s.s.
- (37) Young, Kimball y Mack, Raymond, W., Op. Cit. pag. 441
- (38) Ibid, pag. 233 y s.s.
- (39) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 87
- (40) Ponti, Filippo, Op. Cit., pag. s/n
- (41) Merton, Robert K., Op. Cit., pag. 557

CAPITULO III

BREVE ESBOZO DEL DESARROLLO EN EL SALVADOR

A.º CONCEPTUALIZACION Y EXAMEN DE ALGUNAS VARIABLES SOCIALES

B.º EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION

A- CONCEPTUALIZACION Y EXAMEN DE ALGUNAS VARIABLES SOCIALES

Antes de iniciar este breve análisis sobre el desarrollo económico y social en El Salvador, creemos necesario definir previamente el concepto de desarrollo.

Desarrollo.

El concepto de Desarrollo, en términos generales, se ha definido en el sentido de proceso de cambio social que a manera de un continuum presenta, en un extremo, a una sociedad tradicional, o particularista, que en otros términos podría llamarse primitiva, o sociedad "Folk", como ha sido denominada por los antropólogos; y en el otro extremo, a una sociedad industrial, universalista, o sociedad de masas, que en otros términos también se conoce como civilizada. La primera, se caracteriza por una serie de indicadores tales como:

- 1) Economía de subsistencia, fundamentalmente agrícola, no tecnificada y población mayoritariamente rural.
- 2) No especialización o especialización rudimentaria de la división del trabajo.
- 3) Producción artesanal de ciertos bienes de consumo.
- 4) Predominio de las relaciones sociales particularistas.
- 5) Ausencia de principios científicos y técnicos aplicados al proceso de producción.
- 6) Alta natalidad, alta mortalidad, gran fecundidad, y gran crecimiento de la población.
- 7) Alto índice de analfabetismo.
- 8) Sub-empleo o alta desocupación.
- 9) Estratificación social rudimentaria, y regimentada por adscripción (1).

La segunda se ubica precisamente al otro extremo del continuum, en cada uno de los indicadores. Fairchild la define como:

" Vida de grupo organizada con arreglo a la pauta del industrialismo a base del perfeccionamiento tecnológico que permite la ciencia aplicada, la producción en gran escala de tipo maquinista y de la

especialización y división del trabajo... transformación en los medios de comunicación y transporte, un mercado cada vez más amplio, la migración y la urbanización acelerada de la población y la alteración en los hábitos de consumo. " (2).

Victor Flores Olea introduce otro indicador muy importante del desarrollo: " La Racionalidad del proceso productivo..." " Hace mención de la idea de transición entre dos sociedades, que sostienen algunos autores, y mediante la cual se postula " que los países avanzados representan un paradigma al que deben aspirar los países pobres... (3)., y que necesariamente " los países subdesarrollados pasan actualmente por una etapa 'adolescente' que desembocará un día en la 'madurez' de los países industriales " (4).

Rebatiendo lo anterior, Karadima dice: "Considerar el subdesarrollo como una etapa previa del desarrollo o como algo inevitable por la escasez de recursos... en una forma tradicional, sesgada, mecanicista y simple de analizar el problema... La existencia de uno está relacionada con la presencia del otro y viceversa. Osvaldo Sunkel estima que el subdesarrollo en América Latina está... relacionado con otros procesos... dependencia... marginación y ... desigualdades espaciales..." (5).

Theotonio Dos Santos también rebate el concepto tradicional del desarrollo diciendo que " el modelo de sociedad desarrollada es el resultado de una abstracción ideológica..." , que el " desarrollo de los actuales países subdesarrollados...(debe) ser analizado... como una experiencia específica que se da en ciertas condiciones históricas..." y que por consiguiente no es " una relación abstracto formal entre dos estadios o sistemas (tradicional vrs. Moderno, capitalista vrs. feudalismo ) ..." (6).

Para O. Karadima: " Desde un punto de vista sociológico, antropológico y económico, el desarrollo es un cambio..." (7). o transformación social. Los conceptos de desarrollo, cambio y transformación vienen a constituir distintos términos para enumerar un mismo concepto, aún cuando entre uno y otro puedan señalarse distintas características. Por ejemplo, el concepto desarrollo, similar a los otros



ya estructuración misma debe estar dominada por pautas de eficiencia. Este concepto involucra en si mismo una noción de cambio estructural, puesto que en una sociedad no desarrollada, las relaciones o instituciones sociales están dominadas por pautas deterministas y particularistas. Manteniendo el concepto transicional del desarrollo dice que " El paso de una sociedad tradicional a una sociedad moderna...exige cambios en el funcionamiento del organismo socio-económico" (12). "Por lo tanto, el desarrollo debe considerarse como un proceso en el cual el avance se debe a cambios en el comportamiento humano... y porque es un fenómeno social, condicionado por las interrelaciones humanas y por las instituciones socioeconómicas..." (13).

Rostow coincidiendo en buena medida con este concepto dice que el " paso de una 'Status tradicional a uno moderno depende fundamentalmente, del grado en que se encausen el talento, la energía y los recursos locales..." (14).

Gino Germani (15) señala algunos indicadores o como él los llama: " condiciones del desarrollo ".

- 1) La producción Global y per cápita.
- 2) Ingresos: ( per cápita - nacional, etc.)
- 3) Nivel de vida (Satisfacción de necesidades= expectativas)
- 4) Tasas demográficas: Nacimientos, defunciones, etc.
- 5) Población económicamente activa, por sector económico.
- 6) Desocupación manifiesta y disfrazada.
- 7) Educación general y técnica
- 8) Desarrollo científico y nivel de tecnificación
- 9) Aspectos estructurales: estratificación, organización familiar, formas de organización estatal, tipos de relaciones internacionales, actitudes hacia el individuo, nivel de racionalidad, relaciones sociales en general.

Dado el concepto de desarrollo propuesto anteriormente, y dados los indicadores también mencionados, podemos intentar un somero esbozo de lo que ha ocurrido en El Salvador en el campo del desarrollo.



En este apartado nos referiremos principalmente a variables sociológicas. Sobre la variable industrialización nos ocuparemos en el siguiente apartado de este mismo capítulo.

Si analizamos pues el caso de El Salvador, en forma meramente descriptiva, sin entrar en un análisis exhaustivo de causas que hayan provocado una situación dada, ni tampoco en valoraciones o interpretaciones teóricas sobre un aspecto cualitativo del mismo, podemos examinar la realidad objetiva, según consta de documentos, en los últimos años.

Por escapar al alcance de nuestra investigación no entraremos en pormenores ni trataremos de caracterizar el proceso y la situación actual en sus múltiples manifestaciones. Podemos si plantear el supuesto que después de la colonia y durante la etapa post-independista, hasta hace relativamente pocas décadas, nuestra sociedad presenta características muy propias de una sociedad tradicional o "particularista" dependiendo en lo económico, básicamente de un producto agrícola de exportación: 1) El añil, durante la colonia y algunas décadas más después de la independencia (16); 2) el café desde fines del siglo pasado. Hay además predominio de la artesanía y ausencia de industria.

Esta base económica se complementa con una estructura social con predominio de status adscritos que presenta ciertas características de una estructura social de castas (17), muy propia de esta sociedad.

En la época actual las características económicas: importancia ascendiente de la producción industrial y descendiente de la agrícola ( que aún sigue siendo más importante, pero en mucho menor grado) el continuo desplazamiento de la artesanía por la industria, y el resquebajamiento de la estructura social de castas, con aparecimiento de la "movilidad social", el desplazamiento de lo rural a lo urbano (cuadro No. 12), a partir de 1950, hacen concluir que estamos en presencia de un proceso de desarrollo.

Con el objeto de establecer algunas comparaciones que nos permitan valorar el desarrollo logrado en nuestro país, o si se quiere - cuanto hemos avanzado a partir de una situación de sub-desarrollo,

intentaremos unos breves análisis de algunos indicadores ya mencionados, como también otros más ( de subdesarrollo) del demógrafo Francés Alfred Sauvy:

- 1) "Gran Mortalidad... vida media baja (treinta a cuarenta - años)
- 2) "Gran fecundidad, próxima a la fecundidad fisiológica, o por lo menos, ausencia en la prevención de los nacimientos.
- 3) Alimentación insuficiente...
- 4) Gran proporción de analfabetas ( a menudo próxima al 80 por 100)" (18).

Es pues con la ayuda de estos factores que podemos intentar esquematizar el grado de desarrollo alcanzado por el país. Entre estos factores o indicadores socio-económicos incluiremos algunos de los sectores: Educación, Salud, Demografía y Economía.

### EDUCACION

Aunque sea en forma muy sucinta plantearemos algunos de los problemas teóricos asociados con el factor educativo, como indicador - de un estado determinado o un proceso dado de desarrollo. Se dice que en una " sociedad deliberadamente movilizada hacia el desarrollo... o sociedad dinámica y móvil...", las "demandas y los objetivos que deriban de los conceptos de los derechos humanos y del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos pueden... (tener) correlación suficiente para lograr una eficiencia razonable del sistema "educativo. Podría, por ejemplo, " el gobierno... imponer coercitivamente sus objetivos y contar con suficiente consenso popular para subordinar a ellos las reivindicaciones de otra índole." (19).

En esta sociedad " movilizada hacia el desarrollo" se da frecuentemente el fenómeno que se ha dado en llamar " Revolución de las aspiraciones", que siendo en si misma un índice de que se ha logrado alcanzar cierto desarrollo en las actitudes mentales de los individuos, que a su vez pueden ser manifestación de desarrollo en otros

aspectos sociales y económicos, y que además puede constituir un factor contributivo y estimulador de un proceso de cambio más acelerado, puede por otra parte convertirse en un obstáculo del mismo, si el sistema educativo, de un lado, y la industria y la economía, del otro, no logran satisfacer las expectativas crecientes de los individuos, que al causar frustraciones pueden convertirse en causa de conflicto (20.)

En cual de estos tipos de relación entre el sistema educativo y su contribución al desarrollo (relación que se plantea desde un punto de vista cualitativo) se encuentra El Salvador? La contestación a esta pregunta plantearía, por sí misma, la necesidad de un análisis objetivo y exhaustivo de nuestra realidad actual. El autor desconoce si tal clase de estudios han sido realizados hasta hoy; Sin embargo, independientemente de si hay esos estudios o no, bien podría plantearse el supuesto de que en El Salvador se ha alcanzado ya un nivel, así sea incipiente, de "sociedad deliberadamente movilizada hacia el desarrollo", y que debido a ello, nuestro sistema educativo tiene ante sí la fenomenal tarea de satisfacer las expectativas crecientes, tanto individuales como sociales, de capacitación de sus recursos humanos, y que en conjunto con nuestra economía determinarán el resultado de esta "prueba de fuego", y si esta se resolverá en estímulo o estorbo al proceso de desarrollo auto-sostenido que creemos se ha iniciado ya.

Pasaremos ahora al análisis de algunos indicadores de la variable Educación, y como estos se han comportado durante determinado período de tiempo.

Este examen es eminentemente cuantitativo y en tal dimensión será mantenido. No se intentará pues, por exceder a los alcances de este trabajo, rebazar el análisis hasta el campo de lo cualitativo.

#### Alfabetismo.

José Humberto Velásquez, en su "Anatomía de un país subdesarrollado" señala como un índice del subdesarrollo, la existencia de un nivel alto de analfabetismo, "amenudo próximo al 80 %" (21).

En el caso de El Salvador y como puede verse en el cuadro No.1 nos encontramos en 1930, conformando una situación de analfabetismo que se acomodaba bien con el indicador de subdesarrollo propuesto por Velásquez.

Hacia 1971 esta situación ha mejorado notablemente, al grado que un mayor porcentaje de población de 10 años o más, o sea un 59.5%, son alfabetas. El Analfabetismo se ha reducido a un 40 %.

#### Educación primaria= Alumnos matriculados

Se considera como población en edad escolar primaria o básica, al segmento de la población ubicada en el parámetro de edad entre 7 y 12 años. Si se toma en cuenta la población de alumnos matriculados en estas edades, y se compara porcentualmente con el total de la población, también en estos grupos de edades, se obtiene una tasa de escolaridad; y la diferencia entre la tasa de escolaridad, expresada en porcentaje, y el total, equivalente al 100%, nos dará el déficit de escolaridad.

La situación en El Salvador como puede verse en el cuadro No.2, es que se ha registrado un incremento tanto absoluto (población matriculada) como relativo (tasa de escolaridad). En 1950, se puede observar que la tasa de escolaridad era menor al 50% (40.4 %) del total de la población en edad escolar primaria (7 - 12 años); para 1972, la tasa había aumentado en 29.4 %, llegando a un 69.8 %.

POBLACION ALFABETA DE 10 ANOS Y MAS EN PORCENTAJES

(Según Censos de Población)

C E N S O	PORCENTAJE
1930 (al 1º mayo)	26,2
1950 (al 13 junio)	39,1
1961 (al 2 mayo)	50,8
1971 (al 27 junio)	59,5

FUENTE: CONPLAN. Indicadores Económicos y Sociales, julio-Diciembre, 1972, pag. 185

## POBLACION ESCOLAR, MATRICULA INICIAL DEL 1º AL 6º GRADO

## TASAS ESCOLARIDAD Y DEFICIT

(PERSONAS EN MILES Y TASAS EN %)

AÑO	POBLACION DE 7 a 12 AÑOS	ALUMNOS MATRICULA INICIAL (De 7 a 12 años)	TASAS ESCOLARIDAD EN PORCENTAJE	DEFICIT ESCOLARIDAD EN PORCENTAJE
1950	295.0	119.1	40.4	59.6
1951	304.6	124.7	40.9	59.1
1952	313.8	134.0	42.7	57.3
1953	324.6	152.4	47.0	53.0
1954	335.4	169.2	50.4	49.6
1955	346.3	177.8	51.3	48.7
1956	357.6	185.3	51.8	48.2
1957	369.4	194.3	52.6	47.4
1958	381.5	215.3	56.4	43.6
1959	393.9	237.6	60.3	39.7
1960	406.6	248.5	61.1	38.9
1961	419.0	264.8	63.2	36.8
1962	431.8	272.6	63.1	36.9
1963	445.5	275.3	61.8	38.2
1964	459.5	288.5	62.8	37.2
1965	473.1	296.9	62.8	37.2
1966	489.7	327.7	66.9	33.1
1967	508.0	354.0	69.7	30.3
1968	526.7	359.8	68.3	31.7
1969	546.2	384.0	70.3	29.7
1970	565.9	399.0	70.5	29.5
1971	590.5	422.6	71.6	28.4
1972	614.4	428.7	69.8	30.2

FUENTE: CONAPLAN: Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre 1972, Pag. 187.

### Educación Media- Alumnos graduados.

Se considera como población en edad escolar media, la constituida por el parámetro limitado entre las edades 13 y 19 años.

Como puede juzgarse por la cantidad de alumnos producidos por el sistema durante los años 1965 a 1971 ( ver cuadro No. 3), esta población experimenta un incremento notable, con cifras de graduados equivalente a 4996 en 1965 y 10. 792 en 1971, lo que significa un crecimiento de un 216 % durante el período (6 años), y crecimientos anuales muy superiores al crecimiento de la población.

### Educación Universitaria.

En este otro renglón de la educación se han experimentado avances de consideración. La matrícula ha registrado incrementos de - 17.08% en 1968, a 47.43 % en 1972, muy superiores al crecimiento de la población según puede verse en el cuadro No.4.

En cuanto al número de profesionales graduados, en 1944 fue únicamente de 30, que significó apenas un 1.8 por 100.000 habitantes; en 1971, alcanzó la cifra de 637 (22), o sea 17.9 por 100.000 habitantes como puede apreciarse en el cuadro No.5. (23).

Todos estos indicadores demuestran como el sector de la educación del país ha experimentado un proceso de desarrollo ascendente y como sus beneficios han ido cubriendo a una mayor proporción de población.

### S A L U D

El perfil de salud de una sociedad, o sea las causas principales de muerte y enfermedad, está altamente influenciado y determinado por el grado de desarrollo logrado.

Hay dos tipos de enfermedades que caracterizan predominantemente una situación de sub-desarrollo, y que también se aceptan universalmente como indicadores de esa misma situación; estas son:

- a) Las enteritis y otras enfermedades diarreicas; estas dolien-

GRADUADOS DE EDUCACION MEDIA

AÑO	NUMERO	PORCENTAJE DE INCREMENTO	INCREMENTO DEMOGRAFICO
1965	4 996	-	3.68
1966	5 003	0.14	3.70
1967	6 256	25.04	3.77
1968	8 619	37.77	3.66
1969	7 473	-	3.79
1970	8 248	10.37	4.23
1971	10.792	30.84	3.21

Fuente: CONAPLAN: Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre, 1972, pags. 21 y 195  
Los porcentajes de incremento de graduados de educación media han sido calculados por el autor.



ALUMNOS MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES

AÑO	Nacional	Centroamericana J. S. Cañas	TOTAL	Porcentaje de Incremento
1967	5 523	541	6 064	
1968	6 381	719	7 100	17.08
1969	6 605	1 039	7 644	7.66
1970	7 739	1 344	9 083	18.83
1971	10 583	1 809	12 617	38.91
1972	16 567	2 034	18 601	47.43

FUENTE: CONAPLAN, Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre, 1972, pags. 198 y 199

PROFESIONALES GRADUADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
DE 1944 a 1972 POR FACULTADES

AÑOS	Jurisprudencia	Medicina	Ingeniería y Arquitectura	Ciencias Químicas	Odontología	Ciencias Económicas	Ciencias Agronómicas	Humanidades	TOTAL
1944	8	9	...	10	3				30
1945	18	11	2	6	...				37
1946	21	12	...	9	4				46
1947	13	9	1	7	5				35
1948	14	17	4	5	2				42
1949	9	15	3	12	7				46
1950	2	16	...	6	1				25
1951	7	12	3	4	...				26
1952	11	20	3	6	...				40
1953	16	11	1	7	5				40
1954	14	17	3	2	16	1			53
1955	9	19	20	17	7	3			75
1956	8	10	10	5	4	1			38
1957	16	14	1	6	9	1		1	48
1958	1	28	6	8	13	2	1	...	59
1959	16	26	20	14	5	...	1	...	82
1960	13	29	7	5	5	...	...	3	62
1961	14	26	5	5	3	2	...	...	55
1962	12	18	7	4	7	...	2	...	50
1963	16	40	10	7	4	2	3	...	82
1964	16	50	11	6	14	2	...	4	103
1965	26	39	24	24	34	4	1	25	177
1966	28	37	61	24	26	7	8	49	240
1967	52	46	108	15	7	16	4	43	291
1968	65	34	49	19	10	19	1	31	228
1969	55	41	96	32	25	13	7	19	288
1970	65	86	110	42	57	22	1	13	396
1971	80	64	235	65	23	74	74	22	637
1972 (1)	17	73	73	7	17	29	26	42	284

Fuente: CONAPLAN, Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre 1972, pag. 197

(1) En este año solamente hubo graduaciones de Enero a Julio, por motivos del cierre de la Universidad

cias endémicas (e infecciosas) de los medios menos desarrollados están provocados por gérmenes patógenos que proliferan mayoritariamente en condiciones de muy baja salubridad ambiental que están siempre asociados a condiciones de pobreza y escaso nivel de educación.

b) La avitaminosis y otras deficiencias nutricionales que vienen determinadas por la mala y deficiente alimentación, característica también de las familias que viven a nivel de subsistencia.

Cualquier progreso que una sociedad experimente en estos factores podrá pues aceptarse como indicador de la existencia de un proceso de desarrollo.

En El Salvador, la situación experimentada entre los años 1954 a 1972 ha sido la siguiente:

a) Enteritis y otras enfermedades diarreicas. En términos absolutos se ha logrado una mejoría sostenida desde 1954 hasta 1963; a 1968 se muestra una regresión que para 1972 se ha recuperado; sin embargo, si se comparan los años 1954 y 1972, se puede observar que ha habido un progreso. Si este mismo fenómeno lo expresamos en términos relativos de: Tasas por mil habitantes y porcentaje sobre el total de muertes, vemos que el desenvolvimiento logrado ha sido positivo; las tasas fueron: de 2.60 en 1954 que baja a 1.34 en 1972.

Vale notar que entre los años 1967-70 se experimenta una regresión probablemente debido al conflicto con Honduras, que nuevamente mejora a partir de 1971 (cuadro No.6). En cuanto a porcentajes sobre el total de muertos se observa un desenvolvimiento similar.

b) Avitaminosis y otras deficiencias nutricionales. En términos absolutos y en porcentaje sobre total de muertes, la situación parece mantenerse estática, con ligeras alzas. En términos relativas, la tasa por 1000 habitantes acusa una mejoría de 1954 a 1960 y luego se mantiene estática. El conflicto con Honduras en 1969 probablemente habrá afectado el desenvolvimiento de este proceso ( cuadro No. 6).

ALGUNAS CAUSAS DE MORTALIDAD EN EL SALVADOR 1954 - 1972

	1954	1960	1963	1968	1970	1972
Población total en miles	2.100	2.512	2.748	3.217	3.441	3.685
Enteritis y otras enfermedades diarreicas:						
a) Cifras absolutas	5.468	1.659	1.593	1.672	6.236	4.932
b) Tasa x 1000 habitantes	2.60	0.66	0.58	0.52	1.81	1.34
c) Porcentaje sobre el total de muertes	17.19	5.77	5.38	5.60	17.70	15.30
Avitaminosis y otras deficiencias nutricionales:						
a) Cifras absolutas	554	371	373	481	566	565
b) Tasa x 1000 habitantes	0.26	0.15	0.14	0.15	0.16	0.15
c) Porcentaje sobre el total de muertes	1.74	1.29	1.26	1.61	1.61	1.75
Muertes Totales						
a) Cifras absolutas	31.810	28.768	29.618	29.863	35.145	32.206
b) Tasa x 1000 habitantes	15.3	11.7	10.9	9.1	9.9	8.6
c) Porcentaje = 100	-	-	-	-	-	-

FUENTES: Para los años 1954, 60 y 63: Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador en Gráficas, 1963 pag. 5 y 6; para 1970 y 72 CONAPLAN: Indicadores Económicos y Sociales, julio-diciembre 1972, pag. 15 y 235. Las pasas x 1000 habitantes y los porcentajes para los años 1954 y 1968, fueron calculados directamente por el autor.

## DEMOGRAFIA

Ya se ha mencionado anteriormente como el comportamiento de esta variable se acepta como indicador de un proceso de desarrollo, o subdesarrollo.

Los problemas de población se han convertido en foco de atención de las ciencias sociales, de los estudios sobre desarrollo, y en general de, prácticamente, toda la población. Este interés se desarrolla a partir de la proposición de la llamada fórmula Malthusiana, por su mismo autor: Tomás Robert Malthus, en 1798, en su obra: "An Essay - on The Principles of Population " (24), (un ensayo sobre los principios de población).

Young y Mack, señalan que "la reducción de ese crecimiento de la población merced a una limitación progresiva de los nacimientos son - productos iguales de los cambios en la manera de vivir y pensar, que constituyen condición previa y producto de la industrialización. Las relaciones de la cultura con la demografía se desarrollan por medio del mismo proceso económico... A medida que la industrialización va extendiéndose en el tiempo y expansionándose por sectores cada vez más amplios de una nación, la transición demográfica de mortalidad y fertilidad en declinación es consecuencia necesaria de las presiones económicas y de los estímulos culturales que la acompañan" (25)

Gino Germani complementa lo anterior señalando las diferentes influencias que sobre el comportamiento demográfico tienen las estructuras socio-económicas de las sociedades industriales y preindustriales. "Tanto las peculiaridades de cada cultura", dice, "como las divergentes formas presentadas por la transición influyen de manera notable en los cambios demográficos. En general, toda sociedad tiende a regular - de alguna manera su equilibrio demográfico y la diferencia sustancial entre las sociedades preindustriales y las industriales consiste en que en aquellas la regulación acontece por medio de mecanismos de carácter prescriptivo, y en éstas... el patrón normativo pasa a ser de carácter electivo y a asumir la forma de control individual de los nacimientos " (26.)

El índice de mortalidad decreciente no es necesariamente, según Young y Mack, reflejo del grado de desarrollo que esté logrando una Sociedad en proceso de industrialización. Sin embargo, visto desde otro ángulo, su no progresión decreciente denotaría que la sociedad no ha alcanzado aún los beneficios del progreso médico que se han extendido a nivel casi mundial, lo que a su vez indicaría la existencia de una cultura cerrada con más marcadas características de subdesarrollo, que aquellas donde alguna "apertura hacia afuera" se haya experimentado. Es pues, en todo caso, un índice de la existencia de un proceso de cambio hacia el progreso.

Hechos estos considerandos teóricos sobre la variable demografía pasaremos a considerar algunos indicadores de como se ha desarrollado este proceso en El Salvador. El enfoque se orientará principalmente hacia el comportamiento cuantitativo del fenómeno.

#### Natalidad - Mortalidad

Generalmente se acepta que las altas tasas de natalidad y mortalidad son índices de subdesarrollo. Sauvy, por ejemplo, comparando los países de Europa en los inicios de la Revolución Industrial y hacia principios de este siglo, con "Países subdesarrollados" de la actualidad, dice: "una mortalidad de 15 por 1000 era de los países occidentales (Europeos) poco antes de la primera guerra. Numerosos países subdesarrollados tienen... la fecundidad de los países Europeos de 1750 (32 a 38 por 1000 habitantes) y la mortalidad de 1900" (27).

En El Salvador, a partir de 1955 (ver cuadro No.7) se mejora esa tasa de mortalidad de 15 por 1000 que Sauvy indica tenía Europa en 1900. Ya para 1963 habíamos alcanzado una de 10.9 que España había logrado en 1950 (28). Para 1972 se había reducido aún más, a 8.6. En lo que se refiere a natalidad, como puede verse en el cuadro No. 7, la situación de una fecundidad "próxima a la fecundidad fisiológica" (promedio cercano a 49.5) se ha mantenido estática hasta 1961; en 1962 se inicia un proceso de desarrollo hacia una disminución de la fecundidad; sin embargo, para 1972 aún no se habían alcanzado los niveles que Sauvy dice prevalecían en la Europa de 1750, pero estando ya próximo a ello. Si proyectáramos, por extrapoblación de tendencia, las tasas de

natalidad, muy probablemente encontraríamos que habremos sobrepasado los indicadores de 1750 en los próximos años, antes del fin de la presente década.

Nuestra tasa de natalidad para 1972 había mejorado ya la de Egipto y México de hace 40 años" (29).

El cambio es pues tan perceptible que se puede concluir que también este indicador muestra la existencia de un proceso de desarrollo.

Cabe hacer mención sin embargo, que el análisis del cuadro No:7 en lo que se refiere a la tasa de natalidad, parece acusar un retroceso entre 1930 y 1950, retroceso que no se supera sino hasta 1966 o sea 36 años después. En realidad resulta difícil encontrar una explicación lógica del comportamiento de este indicador que, aparentemente, no guardaría relación o consistencia con otros indicadores del desarrollo que acusan una evolución hacia adelante. Una explicación podría talvez ser la no confiabilidad de las cifras demográficas, debido a deficiencias de tipo técnico; probablemente los registros de nacimientos hayan sido incompletos, y la tasa no sería pues, real. De toda suerte no queda lugar a dudas que durante los últimos años, el comportamiento de este indicador es definitivamente progresista.

Según Gino Germani los países que están entrando en la transición presentan una característica, la cual consiste, de un lado, en una reducción drástica de la mortalidad, sin una reducción equivalente al lado de la natalidad; porque "mientras... no se han producido otros cambios en la estructura social, por ejemplo, no hay industrialización... la natalidad sigue alta " (30).

Si concedemos validez al postulado de Germani, llegaríamos a la conclusión de que en El Salvador debe haberse iniciado ya un cambio estructural que ha hecho posible un cambio hacia el progreso en el comportamiento de la tasa de natalidad, a partir de 1966. (cuadro No. 7).

### Crecimiento.

En cuanto a este indicador, la situación no parece acusar un ritmo de crecimiento en el sentido de progreso; sin embargo, parecería - como si los datos de la tasa de crecimiento antes de 1962, no fueran suficientemente confiables.

Si consideramos que a partir de 1962 contamos con datos más reales, podríamos concluir que hay una tendencia hacia la reducción de la tasa de crecimiento.

El alza que se nota en 1970 pudiera bien ser causada por la re-migración de población que se produjo después del conflicto con Honduras. (ver cuadro No. 7).

### Expectación de Vida.

Las reducciones logradas en las tasas de mortalidad, especialmente la infantil, han hecho posible que la esperanza de vida al nacer - sea ahora mucho mayor que lo fue en otras épocas. Por ésta razón, también se toma como un indicador de la existencia de un proceso de desarrollo de una sociedad.

En el cuadro No.8 puede observarse que en el período comprendido entre 1951 y 1961 se experimentó un aumento en la expectativa de vida para ambos sexos, Hombres: 41.50 y 47.50 años; Mujeres: 44.00 y 50.50 años. Para 1970 se calculaban ya un 61.3 años, para el total de la población urbana. Las tasas alcanzadas en 1961: Hombres= 47.5 años, y Mujeres= 50.5 años, son idénticas a las que en Estados Unidos se habían alcanzado en 1900, de 48 y 51 años respectivamente, las que para 1960 se habían incrementado a 67 y 74" (31).

En el cuadro No. 9 se presenta una comparación de los niveles de expectativa de vida al nacer en algunos países y fechas seleccionadas, en el cual puede observarse que en El Salvador se había alcanzado en 1961, niveles que comparan favorablemente con países menos industrializados y muy desfavorablemente con los altamente industrializados.-



POBLACION Y TASAS BRUTAS DEMOGRAFICASTASAS BRUTAS ANUALES

AÑO	CRECIMIENTO	NATALIDAD	MORTALIDAD	MORTALIDAD INFANTIL
1950	-	46.0	21.9	129.8
1951	1.29	48.8	14.8	81.2
1952	2.83	49.0	15.2	76.8
1953	2.83	49.3	16.5	85.5
1954	2.83	48.8	15.0	82.7
1955	2.83	49.2	15.3	82.4
1956	2.83	49.2	16.6	76.7
1957	2.83	48.5	12.8	70.3
1958	2.83	49.1	14.6	87.0
1959	2.83	49.6	14.1	88.7
1960	2.83	48.4	12.6	78.1
1961	2.83	49.5	11.7	76.3
1962	2.96	49.4	11.3	70.0
1963	4.00	48.4	11.5	71.4
1964	3.55	49.0	10.9	67.7
1965	3.80	47.1	10.4	65.0
1966	3.68	46.9	10.6	70.6
1967	3.70	45.4	10.0	62.0
1968	3.77	44.4	9.2	63.1
1969	3.66	43.2	9.1	58.9
1970	3.79	42.1	9.9	63.3
1971	4.23	40.0	9.9	66.8
1972	3.21	42.3	7.9	52.4
1972	3.11	40.7	8.6	58.2

FUENTE: CONAPLAN, Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre 1972, pag. 21

ESPERANZA DE VIDA AL NACER

P E R I O D O	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1951	41.50 años	44.00 años	
1961	47.50 años	50.50 años	
1970			51.30 (1)

FUENTE: Dirección de Estadísticas y Censos, El Salvador en Gráficas. Pag. XXXVII.

(1) Cifras de Ticas, José María, Et. Al., Planificación en Salud, "Archivos del Colegio Médico de El Salvador", Vol. 26, Nº 4 Diciembre 1973, Pag. 327 (NOTA: Esta cifra está referida a la población urbana, únicamente).

ESPERANZA DE VIDA AL NACER EN ALGUNOS PAISES SELECCIONADOS

NACION	AÑOS	SEXO	AL NACER
INDIA	1941-50	M	32.4
		F	31.7
MEXICO	1950	M	46.7
		F	49.8
CHILE	1952	M	49.8
		F	53.9
FRANCIA	1958	M	67.0
		F	73.4
INGLATERRA Y GALES	1958	M	68.0
		F	73.7
JAPON	1958	M	65.0
		F	67.6
ESTADOS UNIDOS Blancos sólo	1958	M	67.2
		F	73.7

FUENTE: Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 254

Podríamos, en conclusión, aventurarnos a afirmar que el examen de los indicadores demográficos aquí analizados, demuestra que en El Salvador se ha iniciado ya un proceso de desarrollo. Si este desarrollo, así sea considerado solamente un desarrollo relativo, ha tomado un carácter de sostenimiento o autosostenimiento, lo comprobarán los resultados que se obtengan en los años inmediatos por venir.

### C O N S T R U C C I O N

Otro hecho social que frecuentemente se acepta como indicador de un proceso de desarrollo es el que se refiere al sector económico de la construcción.

Según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos presentados en el cuadro No.10, se puede observar como en un período de casi 20 años (de 1954 a 1972), la importancia de la construcción en El Salvador, tanto en números como en valores, ha incrementado en casi un 500 %. En promedio, el crecimiento se aproxima al 25% anual.

Este indicador demuestra la existencia de un proceso de desarrollo en el país, aún cuando por las peculiaridades propias de la economía, el crecimiento no haya seguido una trayectoria en línea recta, sino que con altos y bajos, pero que en todo caso marcan una característica tendencia ascendente.

### DESARROLLO CIENTIFICO - TECNOLOGICO

Aún cuando no se intentará un análisis exhaustivo, ni una investigación empírica sobre la variable Desarrollo Científico-Técnico en El Salvador, creemos que la evidencia de la observación de todos los días es tal, que permite el poder postular que no existe en nuestro país un desarrollo, ni siquiera la iniciación de un proceso de evolución de las ciencias físicas y naturales, y la tecnología, que pueden contribuir a impulsar el desarrollo económico-industrial del país.

Dice Horowitz, refiriéndose a sociedades como la nuestra:  
"No ha habido ningún desarrollo real de trabajo científico original... y cada generación de estudiantes debe extraer nuevamente de las fuen-

- 60

CONSTRUCCIONES EN LAS ZONAS URBANAS DE LA REPUBLICA

A Ñ O	N U M E R O	VALOR Millones de Colones
1954	360	12.3
1955	361	13.1
1956	565	29.1
1957	1.075	32.5
1958	979	20.6
1959	909	24.1
1960	1.103	29.1
1961	1.132	27.5
1962	796	17.8
1963	1.020	27.5
1964	1.195	28.3
1965	1.127	31.4
1966	1.933	48.0
1967	2.269	64.7
1968	1.672	44.7
1969	1.880	44.9
1970	1.579	43.5
1971	2.063	46.6
1972	1.963	58.1

FUENTE: Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador en Gráficas 1963, para los años 1954 a 1963, y El Salvador en Gráficas 1973, para los años 1964 a 1972.

tes de occidente, que entre tanto ha estado realizando progresos enormes" (32).

Esta realidad enfrenta a sociedades como la nuestra ante una - triste pero objetiva verdad, cual es la de la dependencia científico-tecnológica con respecto de sociedades altamente industrializadas y desarrolladas; en nuestro caso, fundamentalmente, de los Estados Unidos de América.

El dilema a resolver sería, de una parte, si intentar un desarrollo científico - técnico, hacia adentro, es decir, partiendo de nuestros propios y limitadísimos recursos; o, de otro lado, aceptar la - condición de dependencia y formular o planear cualquier desarrollo industrial futuro, confiando en que se podrá tener acceso a los recursos técnicos desarrollados por otras sociedades.

Pero la pregunta más fundamental a resolver es la de si en estas condiciones de dependencia será posible que podamos mantener un proceso de desarrollo autosostenido; y sí esto fuera así, hasta donde sería compatible con el mantenimiento de un status de soberanía nacional.

No corresponde a un trabajo de esta naturaleza proponer respuestas o soluciones a una problemática como la antes planteada. Simplemente se hace el señalamiento, en forma objetiva, puesto que quélase o no, esta condición de dependencia imprime a nuestro desarrollo determinadas características que habrán de persistir mientras esa dependencia persista.

Esta variable Desarrollo Científico- Técnico, tiene también otras dimensiones, en cuanto existe relación entre estructura social, realidad social y el desarrollo científico técnico. Este desarrollo es una manifestación del conocimiento en general; de una sociedad. El profesor Gurvitch ha planteado " el problema... del conocimiento y las variaciones del papel del saber en los diferentes tipos de estructura sociales " (33 )

Ya Comte planteaba " que toda 'estática social' y toda 'dinámica social' se caracterizan por manifestaciones particulares del saber,

implicadas en el orden y el progreso, y como consecuencia, se hallan en relación fundamental con el ser social " (34). Durkeim, más tarde, confirmando lo planteado por Comte, afirmó que, " aún ideas tan abstractas como las del tiempo y el espacio están, en cada momento de su historia, en relación íntima con la estructura social correspondiente " (36).

Relacionando más concretamente el proceso de desarrollo de la ciencia con el desarrollo económico, Germani sostiene que " este proceso acompaña de manera estricta al desarrollo económico... " Y señala también, entre otras causas que obstaculizan el desarrollo de una sociedad, al sistema de valores que suele predominar en las sociedades tradicionales, y como esto " puede explicar las mayores resistencias que se producen con respecto a la secularidad del conocimiento en las ciencias del hombre " (36).

Aceptando los postulados que proponen una relación necesaria entre el conocimiento científico y técnico, y las estructuras sociales, se podrá afirmar que el progreso científico-tecnológico es a la vez condición e índice del desarrollo económico de una sociedad. Y en base a este postulado, tendríamos que aceptar que en nuestra sociedad no podríamos hablar de un desarrollo completo, ya que estaría faltando este elemento. Pero aquí nos referimos únicamente al desarrollo de las ciencias físicas y naturales, y sus correspondientes técnicas, en aplicación a los desarrollos de los procesos de la producción industrial.

Las ciencias sociales, por otra parte, podrían desarrollarse, y en efecto lo están haciendo, independiente de un desarrollo hacia adentro de las ciencias naturales; y ello, deberá constituir un elemento condicionante, y a la vez indicador, del desarrollo económico y social de nuestra sociedad.

### U R B A N I Z A C I O N

Una de las variables que más caracterizadamente se han señalado como indicador de un proceso de desarrollo industrial, es la variable

Urbanización. Se ha dicho frecuentemente que la industrialización originó un desplazamiento notable de la fuerza de trabajo dedicado a las tareas de la producción agrícola y su emigración a las áreas urbanas. En esta forma la creciente industrialización podría satisfacer su también creciente demanda de mano de obra.

Ha sido como consecuencia de la industrialización que se formaron las grandes urbes cosmopolitas. Ninguna ciudad en el pasado había desarrollado esas características de masas que identifican a las grandes urbes.

El desarrollo urbano de Latinoamérica, al menos en sus inicios, no es necesariamente consecuencia de un proceso de industrialización, según sostienen Sunkel y Paz. Para estos sociólogos, el fenómeno se debía más bien al desarrollo y explotación de una producción agrícola de exportación "antes que en estos países se produjera realmente un desarrollo industrial " (37)

Sin pretender disputar la validez de lo propuesto por Sunkel y Paz, y refiriéndonos al caso particular de El Salvador, las manifestaciones del proceso de desarrollo urbano hacen suponer que el mismo es más bien consecuencia del desarrollo industrial.

El examen del cuadro No.11 nos muestra como el comportamiento de esta variable, aunque en una forma aún moderada, comienza a tener un desarrollo hacia el crecimiento de la proporción de población urbana, hasta en los últimos años, cuando también se nota, como veremos adelante, un crecimiento del sector industrial.

#### EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION

Intentaremos ahora bosquejar, con la ayuda de algunos indicadores, el desarrollo industrial logrado en El Salvador. Empezaremos por decir que este proceso tiene un origen que se remonta a fechas relativamente recientes.

Para algunos, entre ellos Edelberto Torres Rivas (38), los orígenes del industrialismo en El Salvador hay que ubicarlos en el inicio



EL PROCESO DE URBANIZACION EN EL SALVADOR : 1930-1971

AÑOS	POBLACION URBANA %	POBLACION RURAL %
1930	38,3	61,7
1950	36,4	63,6
1961	38,5	61,5
1971	39,5	60,5

FUENTE: Para los años 1930 a 1961, de una monografía del autor "Industrias Básicas de derivación agrícola en El Salvador y sus relaciones con el desplazamiento Rural a Urbano", para el año de 1971, D.G. E. y C. Censos Nacionales de 1971 (vivienda y población cifras preliminares.)

del cultivo del café, durante la segunda mitad del siglo XIX; con él se introdujo un proceso de "beneficiado", o de remoción de la pulpa de café, que en algunos casos tuvo características de proceso industrial, y que además provocó transformaciones internas favorables al desarrollo.

Sin embargo el verdadero origen del proceso habría que buscarlo en la instalación de plantas industriales propiamente dichas. Para el año 1906 se funda la primera industria ( bebidas gaseosas y cervezas) de que tenemos noticias. Posteriormente aparecieron industrias textiles, hilados y tejidos, cigarrillos, licores y otras.

Para 1951 en que se efectúa el primer "Censo Industrial y Comercial" ya se cuentan con 502 establecimientos clasificados en el renglón "Industria Manufacturera", con un valor agregado de la producción equivalente a \$100.775.000 " (39).

Un año antes, en 1950, el valor agregado había sido de \$63.500.000 contra un Producto Territorial Bruto de \$846.000.000 (40)

Hasta la época del censo, la mayor parte de las industrias están en manos de propietarios únicos ó " firmas individuales", o de familias, y habían muy pocas sociedades por acciones o sociedades anónimas. (41).

Hacia esos mismos años, según Censo de 1950, la industria ocupaba únicamente a un pequeño sector de la población ocupada en edad económicamente activa, 'e apenas un 11.39 % (42).

#### Presencia de capital extranjero.

Hablar sobre los beneficios o perjuicios que la presencia del capital extranjero significa para el desarrollo industrial del país, sería abordar un tema cuya importancia teórica constituiría en sí, objeto de una profunda investigación. Para los alcances de nuestro trabajo debemos limitarnos únicamente a señalar la situación empírica presente, sin penetrar en el campo de interpretaciones teóricas sobre la misma. Sin embargo, podemos señalar algunos argumentos que se es-

grimen en favor y en contra de la penetración del capital extranjero. Entre los argumentos a favor se mencionan:

- a) Aprendizaje de las técnicas más avanzadas que trae consigo, para beneficio del técnico y obrero nacional.
- b) Facilita la apertura de nuevos mercados de exportación incluso a los países de origen de ese mismo capital. Lo mismo se dice con respecto a adquisición de materias primas.
- c) Contribuye a la solución del problema del desempleo.
- d) Acelera el desarrollo trayendo recursos económicos que nosotros no tenemos, en forma de inversiones.

Esta mentalidad parece ser la que prevalece entre nuestros empresarios. En una encuesta realizada por el autor, se pudo recoger opinión de conocidos industriales del país, y solamente uno de ellos expresó algunas reservas, más de forma que de fondo. Los demás estaban totalmente de acuerdo y expresaron los argumentos en su favor que se han sintetizado arriba. El que expresó reservas lo hizo en base a que muchas veces se establecen industrias extranjeras que no importan los recursos económicos de sus países de origen sino que recurren a, y encuentran, financiamiento localmente, perdiéndose así la ventaja de la importación de capital para el desarrollo y para ayudar a la balanza de pagos.

Del otro lado hay definidas posiciones contrarias a la penetración del capital extranjero. Desde V.I. Lenin que en los años 1916 a 1917, formula y lanza su teoría del Imperialismo (43), hasta la más reciente teoría originada en América Latina: La "Dependencia".

Theotomo Dos Santos, uno de los principales exponentes de la teoría, define la dependencia como "una situación en la cual cierto grupo de países tienen su economía condicionada por el desarrollo y expansión de otra economía a la cual la propia está sometida y que - -" (44), además, dentro de la órbita de países que constituyen

el sistema capitalista mundial, el fenómeno de la dependencia de los países menos desarrollados, con respecto a los más desarrollados, es inherente al sistema mismo.

La teoría se complementa al postular la imposibilidad, o grave - dificultad, para un país dependiente, de lograr un desarrollo integral autónomo que venga a favorecer a toda la población, mientras su economía sea dependiente de los llamados países centrales. (45).

El fenómeno de la dependencia, dicen los defensores de la teoría, es tan inherente al capitalismo mundial, que se inició desde que el comercio trascendió las fronteras nacionales de los países en donde se inició la revolución industrial, y llegó hasta los más apartados rincones del globo a través del comercio internacional.

Y aún cuando esta situación estimuló el desarrollo de ciertos sectores de la economía local, los beneficios de ello debían ser aprovechados más directamente por los países centrales, y una elite nacional - mientras el resto de la economía y población continuarían viviendo con todas las características de una sociedad tradicional. (46).

Por su parte, otras teorías contrarias a la Dependencia alegan que - el desarrollo logrado en escala mundial ha borrado toda clase de barreras culturales e ideológicas que dividían a la humanidad en distintas nacionalidades y ha creado en su lugar, la necesidad de la interdependencia entre estados, donde unos se complementan con los otros para lograr sus fines particulares.

Youn y Mack dicen a este respecto: " Todo el mundo comprende que difícilmente podrían las naciones modernas bastarse a si mismas en el terreno económico. La interdependencia...ha cobrado importancia considerable al surgir y expandirse la industria, la cual necesita materias primas procedentes de fuentes sumamente diseminadas. " (47). Esta posición, también llamada "teoría de la interdependencia", va - mucho más allá, hasta el grado de asegurar que " El aislacionismo que se ha vinculado con el nacionalismo soberano obstaculiza positivamente la interdependencia de las estructuras y funciones económicas. (48).

El fundamento teórico de esta teoría de la interdependencia se basa en el hecho de que como sostienen Mikel Dufrene, y Mc, Iver Y Page, la soberanía total y absoluta de un estado es una categoría filosófica, más no un hecho real, porque " el Estado sólo puede pretender a una soberanía política, en realidad relativa, subordinada a la sociedad global en la que se integra como una organización multifuncional" (49). Mc. Iver y Page: " Los hechos de la interdependencia desafían la vieja doctrina de la soberanía y hacen surgir el problema de la necesidad de darle nueva expresión para llenar las exigencias de las nuevas condiciones " (50).

En cuanto al grado de nacionalidad de nuestra industria, que se refleja en la participación del capital nacional y el extranjero en el total de la inversión, la situación se presenta como de una participación de capital extranjero no mayoritaria; es mayoritariamente de capital nacional; sin embargo, la inversión de capital extranjero, como puede observarse en cuadro No.12, es significativa, y se mantiene constante, constituyendo un 25% del total del capital social de las sociedades anónimas durante los años 1963 a 1969. Aún cuando este cuadro se refiere solo a sociedades anónimas, es un índice de la penetración del capital extranjero en nuestro desarrollo industrial, y por ende, de la dependencia de nuestro desarrollo. No tenemos información disponible sobre años posteriores a 1969, pero a juzgar por la tendencia del período examinado, y si esta se extrapolare para llegar hasta el presente podría concluirse en que la situación deberá mantenerse igual o similar.

#### Nivel de Industrialización

Parece ser que, en términos generales, todos los científicos dedicados al estudio de las ciencias sociales: Economistas, Sociólogos, Antropólogos, etc., convienen en aceptar que el desarrollo económico de una sociedad en función directa del grado de industrialización alcanzado. No se habla, por ejemplo, de un desarrollo económico basado fundamentalmente en la agricultura, o en el sector servicios.

Como una de las características principales, inherentes a un proceso progresivo de industrialización, se ha señalado el factor produc

tividad; o sea, la relación que existe entre el volumen de la producción de un artículo o artículos, y la utilización de los recursos humanos y de capital. Así por ejemplo, se habla de productividad por horas-hombre, productividad por unidad de capital invertido ( por ejemplo: miles de pesos), productividad por unidad productiva (máquinas, taller, línea de montaje, etc.)

El avance de un proceso de industrialización, se dice, puede medirse a través del incremento de la productividad. "Esta puede aumentar por mejoras de administración en el funcionamiento de la fábrica. También cabe la posibilidad de aumento porque la mano de obra sea más instruida, esté mejor adiestrada, sea más saludable" (51.)

Infortunadamente no contamos con datos suficientes que nos permitan medir el comportamiento de esta variable dentro del proceso de industrialización del país. Sin embargo, una comparación entre dos elementos componentes de la productividad: valor de la producción y personal empleado, para los años 1961 y 1971, nos muestra que en un espacio de 10 años, la productividad por persona se duplicó (ver cuadro No.13).

En nuestro país, como veremos más adelante, se ha iniciado ya un proceso de desarrollo industrial, aunque como sostiene el Dr. Abelardo Torres: "Coexisten dos mundos en esta región: el sector que podríamos llamar capitalista y moderno de la economía, a la par del sector primitivo precapitalista" (52).

El sector industrial está considerado dentro del "sector moderno" Durante el período comprendido entre 1958 a 1971 el crecimiento industrial manifestado a través del valor bruto de la producción muestra una tendencia positiva, como puede apreciarse en los cuadros Nos. 14 y 15.

La importancia de la industrialización para el país, en sus objetivos de progreso social, se sintetizan en las siguientes palabras: " La industrialización del país expresa una aspiración nacional motivada por la necesidad de que la población logre elevar sus condiciones de vida y de trabajo a un ritmo más rápido que el llevado en las épocas precedentes " (53).

EL SALVADOR: COMPOSICION DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS SOCIEDADES

ANONIMAS EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

(En miles de colones)

AÑOS	CAPITAL SOCIAL	%	EXTRANJERO	%	NACIONAL	%
1963	134.414	100	34.418	26	99.996	74
1964	176.359	100	42.387	24	133.972	76
1965	216.869	100	51.319	24	165.550	76
1966	231.573	100	60.245	26	171.328	74
1967	224.146	100	61.871	28	162.275	72
1968	268.341	100	68.332	25	200.009	75
1969	300.867	100	77.771	26	223.096	74

FUENTE: CONAPLAN, Programa de Desarrollo Industrial 1973 - 1977, primera parte: "Análisis del Desarrollo industrial 1961 1970, San Salvador, 1971, cuadro V-3 - Mimeo grafada.

PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA POR PERSONA OCUPADA

(En millones de colones)

AÑO	VALOR DE LA PRODUCCION	PERSONAL OCUPADO	PRODUCTIVIDAD POR PERSONA
1961 (1)	605	55.361	0,01
1971 (2)	1.195	59.292	0,02

FUENTE: (1) Dirección General de Estadística y Censos, Tercer Censo Industrial, 1961, Cuadro, 3 pag. 26 y Cuadro 15, pag. 92.

(2) Dirección General de Estadística y Censos, Anuario Estadístico 1971, Vol. III, Cuadro 1, pag. 1 y Cuadro 2, pag. 23



VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION

MILLONES DE COLONES

A Ñ O S	INDUSTRIA MANUFACTURERA	T O T A L	%	INCREMENTO EN PORCENTAJE	
				INDUSTRIA MANUFACTURERA	TOTAL
1963	548.3	2.269.8	24.16		
1964	675.9	2.527.0	26.75	23.27	11.33
1965	764.3	2.716.5	28.14	13.08	7.50
1966	830.5	2.870.4	28.93	8.66	5.67
1967	884.0	3.023.9	29.23	6.44	5.35
1968	940.1	3.147.1	29.87	6.35	4.07
1969	955.4	3.278.2	29.14	1.63	4.17
1970	998.3	3.529.6	28.28	4.49	7.67

FUENTE: CONAPLAN, Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre, 1972, pag. 38

COMPOSICION PORCENTUAL DEL PRODUCTO TERRITORIAL BRUTO  
( SECTOR: INDUSTRIA MANUFACTURERA)

A ñ o	%
1958	9.9 (1)
1959	10.4 (1)
1960	10.8 (1)
1961	11.0 (1)
1962	16.0 (1)
1963	17.3 (1)
1964	N.D
1965	17.7 (2)
1966	18.8 (2)
1967	19.1 (2)
1968	19.6 (2)
1969	19.6 (2)
1970	18.9 (2)
1971	19.2 (2)

FUENTE (1) Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador en Gráficas 1963, pag. 68.

(2) CONAPLAN Indicadores Económicos y Sociales Julio-Diciembre 1972, pag. 41

En el cuadro No. 16 se hace una comparación de las importancias relativas de cada uno de los sectores de la economía del país, que componen el Producto Territorial Bruto, entre 1961 y 1970. Puede apreciarse como el sector industria es el que tiene un crecimiento superior - ( en efecto otros decrecen) y como aumenta su importancia a lo largo del período. El sector agropecuario, en cambio, es el único que decrece, significativamente; lo que indica que aún cuando sigue siendo importante ha decrecido en forma tal que el país cada día depende menos de la agricultura, y más de la industria.

#### Ingreso per cápita.

Según " Limmerman, el ingreso por habitantes en 1860 ( en dólares de 1953) se estimó en 430 para Estados Unidos, 280 para Canadá y 450 para Australia; en Inglaterra, Alemania e Italia, dicha cifra era de 260, 160 y 115 respectivamente" (54).

Si efectuamos una comparación entre los índices anteriores y los respectivos para El Salvador entre 1960 y 1971, llegaremos a la conclusión (ver cuadro No.17) que la brecha que nos separa con los países altamente industrializados, es extraordinaria, en lo que se refiere al ingreso per cápita.

En 1971 la cifra alcanzada era de, dólares: \$ 260.- ( un dólar = \$2.50 colones ). superior apenas a Alemania e Italia en 1860 (55), igual a Inglaterra, ligeramente inferior a Canadá y muy inferior a Estados Unidos y Australia, en ese mismo año.

Sin embargo vista aisladamente, acusa un crecimiento bueno entre 1960 y 1971, lo que indica que hay un proceso de aumento constante.

Si la comparación la hacemos con otros países Latinoamericanos, encontramos que hacia 1960 - 1961, de 16 países latinoamericanos que aparecen listados en el cuadro No.18, El Salvador se ubica entre los que podríamos llamar de ingreso per-cápita medio.

Así pues si la distancia que separa a El Salvador con los países altamente industrializados del mundo, es de gran magnitud, esto no es así cuando se compara con otros países Latinoamericanos. Y si tomamos el ingreso per-cápita como un indicador del desarrollo, las cifras examinadas mostrarían que El Salvador, hacia 1961, se ubica en el término medio del desarrollo alcanzado por los países Latinoamericanos.-

CRECIMIENTO ANUAL Y DISTRIBUCION PER-CAPITA  
INGRESO NACIONAL Y PRODUCTO INDUSTRIAL  
EN COLONES

AÑO	PRODUCTO INDUSTRIAL (VALOR AGREGADO)	TASA DE CRECIMIENTO %	INGRESO NACIONAL	TASA DE CRECIMIENTO %
1960	82		487	
1961	86	4.88	488	0.21
1962	91	5.81	523	7.17
1963	97	6.59	534	2.10
1964	108	11.34	569	6.55
1965	121	12.04	585	2.81
1966	132	9.09	606	3.59
1967	136	3.03	618	1.98
1968	139	2.21	625	1.13
1969	140	0.72	625	0.00
1970	141	0.71	646	3.36
1971	145	2.84	651	0.77

Fuente: CONAPLAN, Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre, 1972, Pag. 33

INDICADORES DE INGRESO PER - CAPITAPARA ALGUNOS PAISES LATINOAMERICANOS

P A I S	A Ñ O	INDICADOR PER - CAPITA (1)	\$
ARGENTINA	1961	Producto Nacional Bruto	775
BOLIVIA	1959	Producto Interno Bruto	105
BRASIL	1961	Producto Interno Bruto	340
COLOMBIA	1961	Producto Interno Bruto	391
ECUADOR	1961	Producto Interno Bruto	220
EL SALVADOR	1961	Producto Interno Bruto	204
GUATEMALA	1960	Producto Nacional Bruto	174
HAITI	1961	Producto Interno Bruto	74
HONDURAS	1961	Producto Nacional Bruto	201
MEXICO	1961	Producto Nacional Bruto	318
NICARAGUA	1960	Producto Interno Bruto	203
PANAMA	1961	Producto Interno Bruto	416
PARAGUAY	1961	Producto Nacional Bruto	120
PERU	1961	Producto Nacional Bruto	200
REPUBLICA DOMINICANA	1961	Producto Nacional Bruto	220
VENEZUELA	1961	Producto Interno Bruto	1092

FUENTE: Banco Interamericano de Desarrollo, "Reformas Institucionales y Desarrollo Social en América Latina", Washington, D.C., 1963, pag. 101 a 337

- (1) NOTA: Existe una diferencia entre Producto Nacional Bruto y Producto Interno (o Territorial) Bruto; o sea, que no son completamente comparables, pero si bastante similares.

- (1) Cfr. Velásquez, José Humberto, Antecédentes de un país subdesarrollado, Humanidades, Epoca III, No. 1-2, San Salvador, El Salvador, C...., Enero-Junio, 1962, pag. 9  
Cfr. Durkheim, Emile, Citado por Mc. Iver, R.H. y Page, Charles H., Op. Cit., pag. 653.  
Cfr. Gerassi, Gino, Sociología General, Op.Cit., pag. 9.
- (2) Fairchild, H.P. Diccionario de Sociología, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1963, pag. 281.
- (3) Flores Olea, Víctor, América Latina frente a la Sociedad Industrial, "La Sociedad Industrial Contemporánea", Siglo Veintiuno Editores S...., México - Argentina - España, 1972, pag. 189.
- (4) *Ibid*, pag. 193
- (5) Karadima, Oscar, La Planificación Económica y Social: sus aspectos Sociológicos, Aportes, No.22, París, 1971, reproducción del Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, El Salvador, C...., Publicación No. 275, pag. 6, mimeografiado.
- (6) Dos Santos, Theotonio, Dependencia y Cambio Social, Centro de Estudios Socio-Económicos CESO, Universidad de Chile, reproducido en Sociología General, Fascículo I, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, San Salvador, 1972, pag. 16 y s.s.
- (7) Karadima, Oscar, Op. Cit., pag. 8
- (8) Barán, Paul, ... La Economía Política del Crecimiento, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1961.
- (9) Rostow, W.W., Las etapas del crecimiento económico, Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires, 1963 pag. 16.
- (10) Medina Echavarría, José, Consideraciones Sociológicas sobre el Desarrollo Económico, Solar-Hachette, Buenos Aires, 1964.
- (11) Dos Santos, Theotonio, Op. Cit., pag. 16 y s.s.
- (12) Pajestka, Josef, Op. Cit., pag. 13

- (13) Ibid, pag. 21.
- (14) Rostow, W.W. Op. Cit., pag. 44.
- (15) Geruena, Gino, Política y Sociedad en una Época de Transición, Ed. Poides, Buenos Aires, 1968, recitado en Sociología General Fascículo II, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de - Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, El Salvador, C. . ., 1973, pag. 8
- (16) Marroquín, M.D., apreciación Sociológica de la Independencia - Salvadoreña, Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1969.
- (17) En nuestro propio trabajo inédito: EL CONCEPTO DE MENDIGL. EN NUESTRA SOCIEDAD, hemos sentado la hipótesis de que nuestra sociedad pre-industrial presentaba una estructura social cerrada, de castas, o muy similar a ello.
- (18) Sauvy, Alfred, Teoría General de la Población, Aguilar, Madrid, 1957, pag. 200.
- (19) Educación, Recursos Humanos y Desarrollo en América Latina, Op. Cit., pag. s/n (manuscrita)
- (20) Cfr. Ibid, pag. s/n
- (21) Velásquez, José Humberto, Op. Cit., pag. 10
- (22) No se toma la cifra de 1972, por no ser representativa ya que este año ocurrió el cierre de la Universidad Nacional.
- (23) La población estimada del país en esos años fué de 1,700.000, en 1944, y 3,560.000 en 1971, según datos de COM.PL.M: "Indicadores Económicos y Sociales, Julio-Diciembre 1972" pag. 15.
- (24) The Columbia Viking Desk Encyclopedic, Volumen II, The Viking - Press, 1953, pag. 761.
- (25) Young, Kimball y Mack, Raymond, W., Op. Cit., pag. 261.
- (26) Geruena, Gino, Op. Cit., pag. 35 y s.s.
- (27) Sauvy, Alfred, Op. Cit., pag. 202
- (28) Ibid, pag. 203
- (29) Ibid, pag. 201
- (30) Geruena, Gino, Op. Cit., pag. 35.

- (31) Ibid, pag. 255.
- (32) Harowitz, Irving Louis, Dilemas y Decisiones en el Desarrollo Social "La Sociedad Industrial Contemporánea", Siglo Veintiuno Editores, S.A., México, Argentina, España 1972, p. 4.
- (33) Gurvitch, Georges, Tratado de Sociología, Tomo II, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, pag. 15.
- (34) Ibid, pag. 117.
- (35) Ibid, pag. 118.
- (36) Geranna, Gino, Op.Cit., pag. 29.
- (37) Sunkel, Oswaldo, y Paz, Pedro, Op. Cit., pag. 175.
- (38) Torres Rivas, Edelberto, Interpretación del Desarrollo Social Centroamericano, Costa Rica, EDUCA, 1973, Reeditado en Sociología General, Fascículo II, Op.Cit. pag. 154.
- (39) Ministerio de Economía, Direc.Gral. de Est. y Censos, Atlas Censal de El Salvador, 1955, pag. 64.
- (40) Ibid, pag. 17
- (41) Cfr. Ibid, pag. 64.
- (42) Ibid, pag. 42.
- (43) Lenin, V.I. Imperialismo. The Highest Stage of Capitalism, Foreign Languages Publishing House, Moscow, U.S.S.R., s/f.
- (44) Dos Santos, Theotonic, Op. Cit., pag. 45.
- (45) Projestka, Josef, Op. Cit., pag. 10
- (46) Cfr. Torres Rivas, Edelberto, Op. Cit., pag. 191 y s.s.  
Cfr. Dos Santos, Theotonic, Op. Cit., pag. 8.  
Cfr. Sunkel, Oswaldo y Paz, Pedro, Op. Cit., pag. 115.
- (47) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 444
- (48) Ibid, pag. 445, y s.s.
- (49) Dufrene, Makel, Tratado de Sociología, Op. Cit. pag. 462.
- (50) Mc. Iver. R.M. y Page, Charles H., Op. Cit. pag. 650 y s.s.
- (51) Fabricant, Solomón, Op. Cit., pag. 144.
- (52) Torres, Abelardo, La empresa privada frente a los problemas económicos de El Salvador, "El Ejecutivo" No. 3 Abril-October-1973 pag. 10.



- (53) CONAPLAN. "El Salvador su desarrollo económico y su progreso - social". 1966, pag. 42.
- (54) Citado por Sunkel, Oswaldo y Paz, Pedro, Op. Cit., pag. 113.
- (55) La cifra no es completamente comparable porque los datos de Limmermán están calculados en Dólares de 1953, contra colones Salvadoreños de 1971.

C A P I T U L O   I V

LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL EN  
EL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL PAIS

### CONCEPTUALIZACION Y DESCRIPCION

Una de las características de la vida en sociedad, como ha descubierto la Sociología, es la de que los individuos se relacionan entre sí, en primer lugar, como miembros de uno o más grupos, y en segundo lugar como miembros de una sociedad. La vida en sociedad se desenvuelve principalmente a través de grupos. En la sociedad de hoy en día, principalmente en la sociedad industrial, la complejidad y la heterogeneidad de los grupos ha hecho más necesario que los mismos se organicen de manera tal que los status de dirigentes y de subordinados se ubiquen en tan diversos niveles, que la mayoría asumen una doble función de dirección y subordinación. Se ha establecido la jerarquía o estructura jerárquica.

Según Kurt B. Mayer, la dirección ha llegado a ser indispensable a la existencia de los grupos; existe la necesidad de "que algunos individuos puedan controlar el comportamiento de otros... (que) desempeñen las tareas de coordinar e integrar los esfuerzos de sus miembros" (1).

La empresa industrial, uno de los grupos de estructura más compleja de la sociedad industrial o en proceso de industrialización, también debió organizarse jerárquicamente, y en su estructura aparecen los status de alta jerarquía que asumen su dirección.

Para los fines de este trabajo se considera que un recurso humano de alto nivel, debe llenar las características de: jerarquía en su status, y una educación profesional.

En un concepto más amplio se podría considerar al capataz, dentro de esta categoría, porque como dice E.B. Roberts al considerar todos sus "deberes y obligaciones", no se puede menos que concluir que "ningún otro nivel de la administración implica una rama más vasta de obligaciones de gerencia que el que recae sobre los hombros del capataz" (2).

Sin embargo, se excluye al capataz, porque debido a su baja ubicación jerárquica, al menos en nuestro medio, no precisa de una formación académica; se le consideraría más bien como un recurso de ni-

vel medio. Como dice Frank O. Hoffman, el capataz "trata directamente con la gente...; el gerente los trata solo en forma indirecta, a través de otros y mediante normas, prácticas y procedimientos" (3). Así pues, la gerencia dirige por medio de otros subordinados: capataces, etc.

El recurso humano de alto nivel, como agente del proceso de desarrollo económico de una sociedad, tanto en su carácter de técnico y científico, como en su carácter de ejecutivo-administrador, y como estrato social diferenciado, es un producto de la industrialización; por tanto, posterior a la revolución industrial.

En la sociedad pre-industrial europea donde toda la actividad económica giraba alrededor de una artesanía, y de una agricultura y comercio rudimentarios, no se daban las condiciones sociales y económicas propicias al apareamiento de este estamento social. Es probable que en el sector gobierno pueda haber existido algún tipo de funcionario público que en un concepto muy amplio podría considerarse como tal, o como antecesor del moderno burócrata gubernamental.

Otra característica de este recurso humano de alto nivel es, que no actúa investido de derechos de propiedad sobre los medios de producción, sino que funciona "por delegación" del o los propietarios, aún cuando asuma sus funciones; como tal, no pudo haber existido en la sociedad pre-industrial, donde las condiciones de la especialización y la diferenciación no habían planteado la necesidad de una separación entre derechos de propiedad y dirección de las unidades económicas.

El artesano de la sociedad preindustrial europea gozaba de un status de propietario sobre los medios de producción y asumía las rudimentarias funciones de producción, administración, comercialización y de relaciones de personal, dentro de su institución o taller. Las relaciones entre él y sus operarios eran más de tipo personal y familiar, asumiendo una modalidad "Patriarcal". En estas condiciones, el sentimiento de pertenencia al grupo del taller, y la participación del obrero en el proceso de la producción de bienes, estaban determinadas por relaciones personales, cara a cara, particularistas.

Como sucede con todo producto social, el status ejecutivo ha sido objeto de transformaciones, es decir, de la evolución social. Tanto por el desarrollo de la ciencia y de la técnica, como por la complejidad creciente de la especialización el ejecutivo moderno constituye un producto evolucionado de sus antecesores. Como dice Harold - J. Leavitt: "El gerente típico sabía en una época hacer lo mismo que sus empleados... y (hasta) lo hacía mejor que ellos... Sin embargo, hoy tiene que adiestrarse en una habilidad nueva; tiene que aprender a ser especialista en integrar los esfuerzos de otros especialistas".

(4)

Se convierte de esta manera en un líder del proceso económico. "La expansión sin precedentes de la industria y de los negocios en gran escala ha colocado al personal administrativo en una posición altamente estratégica, en la estructura del poder de la empresa económica" (5).

En una etapa inicial de la industrialización, el proceso de producción lo dirigía quien poseía la propiedad sobre sus medios. El crecimiento de la industria trajo consigo la creación de las grandes corporaciones, donde las relaciones de propiedad misma y de producción se vuelven impersonales. Los propietarios por acciones se multiplican y en muchos casos no tienen mayor control sobre las decisiones que afectan los procesos de producción y comercialización de la empresa industrial. Son los ejecutivos contratados a base de un sueldo quienes desempeñan esa función. (6).

Puede decirse pues que en la actualidad, los recursos humanos de alta calificación son una condición, sine=qua=non del desarrollo de las empresas, y más en general, del país. De ahí que como señala Victor Hugo Hurtarte, "En las empresas...su posibilidad de desarrollo, es una variable dependiente, en alto grado, de la capacidad administrativa de sus ejecutivos..." (7).

Desde otro ángulo, el ejecutivo es producto de un nivel alto de socialización. En la universidad antigua no existían planes de estudio o carreras para la formación de técnicos y directivos de empresas

económicas. No podría precisarse aquí con exactitud cuando por primera vez la sociedad institucionalizó la socialización, por la educación formal, de este nuevo estrato social. Sin embargo, parece fuera de discusión, que ha sido como consecuencia de necesidades creadas en la sociedad por el desarrollo de su industria, que las instituciones de enseñanza superior, las universidades, se vieron requeridas a ampliar el panorama de las carreras que tradicionalmente ofrecían, las llamadas profesiones liberales y humanísticas, para incluir otras más, con el exclusivo propósito de proveer una oferta de recursos humanos de alto nivel para las necesidades crecientes del desarrollo industrial.

Existen dos tipos bien definidos de recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial; son los llamados directivos de línea y staff. Al primer tipo pertenecen los que tienen jerarquía, poder de decisión y autoridad sobre sus subordinados en línea directa; son éstos los propiamente llamados ejecutivos de empresas. Al segundo grupo pertenecen aquellos cuya función es únicamente de consultoría o asesoría, sin autoridad directa, ni poder de decisión; son los llamados técnicos o especialistas - consultores. Esta división en la empresa es la misma que E.B. Gowin encuentra en la sociedad, donde a los altos dirigentes los divide en "Intelectuales" y "Ejecutivos" - Entre los primeros incluye a los autores y a los filósofos, y entre los segundos, a los presidentes de corporaciones, gobernadores de estado, altas jerarquías religiosas y representantes de las uniones laborales (8). Sociológicamente, qué características definen al director: técnico, o ejecutivo de empresas, como un estrato de la sociedad ?

Profesión. Idealmente debe su educación ser formal o profesional. Parece un principio aceptado casi universalmente que la educación formal profesional mejora las capacidades y habilidades, y por consiguiente la participación eficiente del recurso humano en el proceso económico.

No Propiedad. Su status adquirido está determinado no por su condición de propietario o no sobre los medios de producción, sino por una decisión de una junta directiva o de un ejecutivo de mayor rango en la escala jerárquica; decisión que idealmente debe obedecer a factores de capacidad, habilidad, experiencia y no a un linaje o descendencia.

Status Jerárquico. Su ubicación en la escala jerárquica es en los niveles más altos, y caracterizada por funciones directrices.

Funcionalidad. Sus funciones abarcan dos diferentes pero complementarias dimensiones. 1) De diferenciación o especialización: tanto por la naturaleza de la actividad industrial específica a la que la empresa en particular se dedica, como dentro de la misma, por una determinada rama de su actividad. 2) De dirección, esto es, de coordinación, supervisión y orientación del trabajo de sus subordinados para alcanzar ciertos fines propuestos. En otros términos, esta función se conoce como de mando o liderazgo. Pero también esta función tiene una característica doble, o sea, funciona tanto hacia arriba como hacia abajo; porque más comunmente el directivo, ejecutivo o supervisor, es a la vez subordinado. "La estructura por lo general está dispuesta de tal manera, que los que ejercen autoridad están en un nudo de comunicaciones en dos sentidos.. ." (9)

Las relaciones entre el ejecutivo o el técnico en una empresa industrial, tanto con los propietarios, como con el personal que la integra en toda su estructura de status, se rigen, al menos teóricamente, por normas de impersonalidad y universalismo, sobre la pauta fundamental de la eficiencia, y el cumplimiento de los fines de la organización. El "objetivo del directivo es... fomentar el crecimiento y la salud de su empresa" (10). Para ello debe organizar los esfuerzos bajo normas de impersonalidad. "Las relaciones entre el líder y sus seguidores se manifiestan en los objetivos del grupo... los valores, las actitudes y las realizaciones de un grupo están influidas por la índole de las relaciones de sus miembros con el jefe y entre si " (11).

Hoffman (12) distingue dos funciones básicas de la alta dirección de la empresa:

- 1) De dirección de las labores productivas y de comercialización.
- 2) De organización estructural para la mejor dirección de esas labores.

En el gráfico No.2 se presenta esquemáticamente una comparación entre la cobertura de funciones de los status de la organización, según su posición o nivel jerárquico.

El Ejecutivo de Empresas en su función de dirección constituye, según Hurtarte, (13) un recurso humano de alto nivel cuya mejor utilización o participación se manifiesta en tres características fundamentales:

- 1) Económica o de producción, mediante la coordinación de los factores productivos: capital, trabajo y recursos naturales.
- 2) De autoridad, refiriéndose a la coordinación específica del factor trabajo.
- 3) De status, ó jerarquía, constituyendo un estrato diferenciado de la empresa y de la sociedad.

De todo lo anterior resalta la importancia que para el desarrollo de las empresas industriales, y por consiguiente del país, tienen los ejecutivos: administradores y técnicos.

Como estrato social crece en importancia puesto que cuanto mayor es el desarrollo técnico de la producción, cuanto más se introduce el automatismo en la industria y otras actividades económicas, mayor capacitación de los recursos humanos será necesaria. Tenderá a aumentar el recurso de alto nivel, y a disminuir el de medio y bajo nivel. Por consiguiente, la proporción de recursos humanos de alto nivel en una sociedad será un factor contributivo de su desarrollo.

En el caso de El Salvador, según se señaló en la introducción de este trabajo, para 1970, la población de profesionales, técnicos y similares constituía un 2.1% de la población económicamente activa. } 310



Según el censo de 1971 (14). aquella misma constituía un 3% de ésta; es decir, una minoría no significativa, aún cuando su crecimiento - desde 1961 (1.6% según se mencionó) hasta 1971 denote un progreso no desestimable.

Según el mismo censo de 1971, el número total de profesionales y técnicos al servicio de la industria se calculaba en 1910, y los funcionarios y directores, en 506; en total los recursos humanos de alto nivel llegaban a 2416.

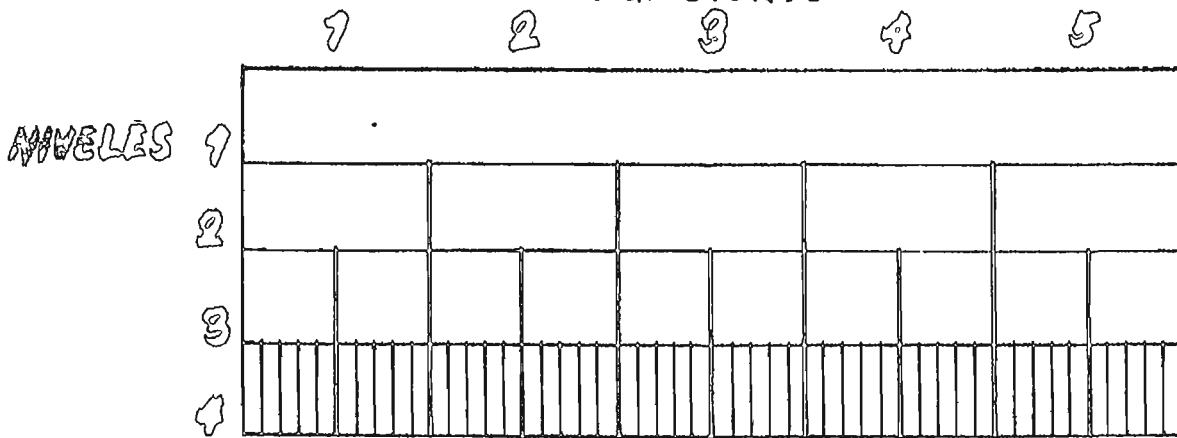
En los Estados Unidos, la población de profesionales con estudios superiores " constituía en 1910, un 4.4 % de la población ocupada en la industria; y en 1940 su proporción había subido a 6.5 % " (15). En El Salvador, los profesionales, técnicos y directores --- (2416), en 1971, representaban un 2.1 % del personal ocupado en la industria ( 107,852). Esta medida de comparación puede servir para apreciar la importancia relativa que en la actualidad representan los recursos humanos de alto nivel en la industrialización del país.

En los gráficos 3 y 4 se presentan diagramas que esquematizan - la participación de los recursos humanos de alto nivel en el desarrollo del país.

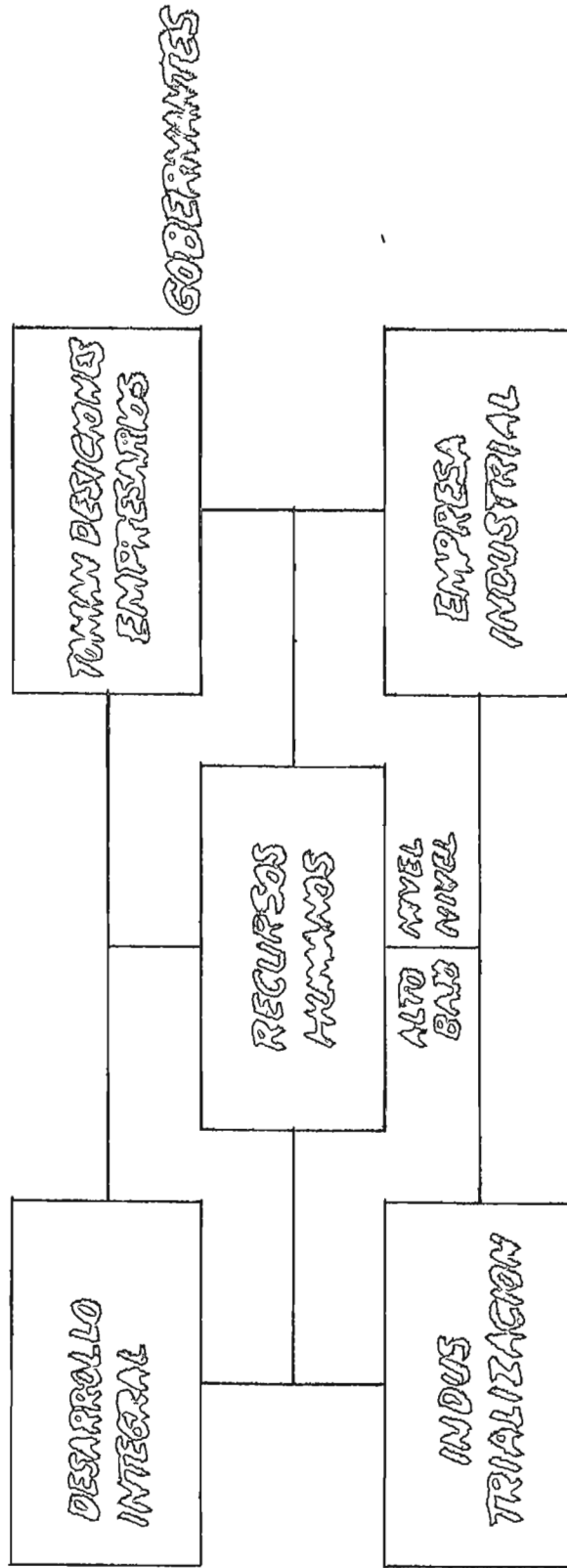
Como se mencionó en el capítulo introductorio de esta tesis, y como se expresa también en la operacionalización de la investigación, el estudio de la utilización de los recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial de El Salvador, se aborda a través de una serie de variables e indicadores cuyos datos fueron recolectados según se menciona en el anexo metodológico y cuyos resultados entraremos a analizar a continuación, variable por variable, indicador por indicador.

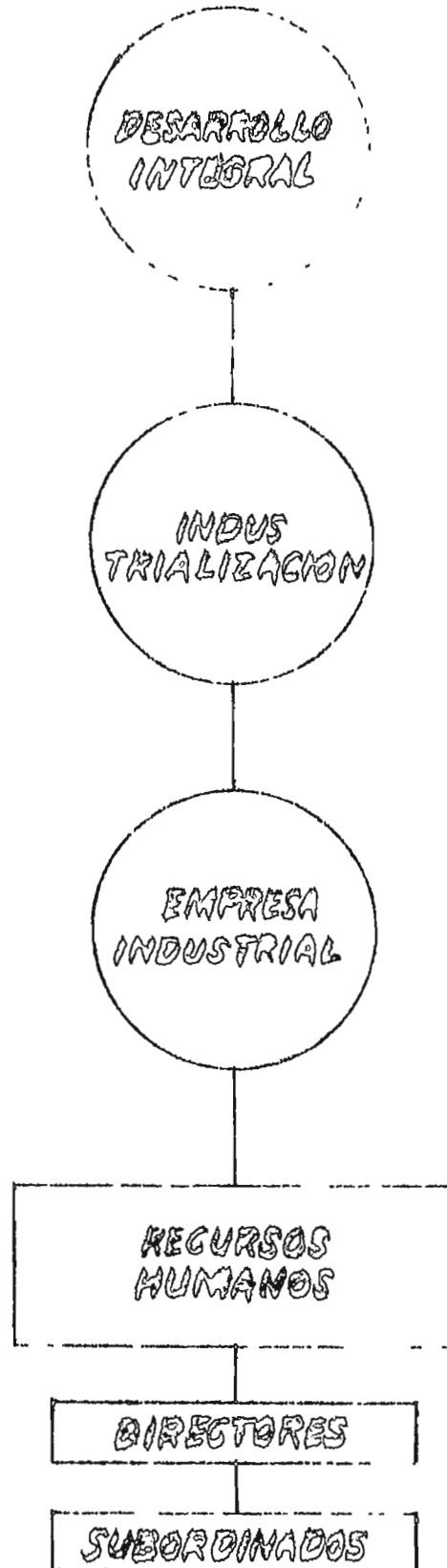
# ESFERA DE LA INFLUENCIA DEL GERENTE

## FUNCIÓNES



# DIRIGENTES DEL DESARROLLO





## ANALISIS DE LA ENCUESTA

### IDENTIFICACION DEL EJECUTIVO

El objeto de esta variable es únicamente el de calificar si el encuestado puede, o no, ser considerado dentro del status de dirección o ejecutivo de empresa. Los indicadores utilizados a tal efecto fueron:

1. Posición jerárquica. De acuerdo con lo definido en la operacionalización, se considerarían ocupantes de un status de dirección en la empresa, a quienes ocuparan posiciones ejecutivas hasta un tercer nivel de jerarquía. Las respuestas obtenidas de la encuesta fueron:

CUADRO No. 19

<u>POSICION</u>	<u>JERARQUICA</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Primer nivel de jerarquía		14	14.89
Segundo nivel de jerarquía		28	29.79
Tercer nivel de jerarquía		41	43.62
Cuarto (o más) nivel de jerarquía		-	-
No contestaron		<u>11</u>	<u>11.70</u>
	TOTAL.	94	100.00

En este caso, y al no haber obtenido respuestas que señalen una ubicación jerárquica de cuarto nivel o inferior, se asume que los que no contestaron se ubican en cualquiera de los tres niveles superiores de jerarquía y que por tanto pueden ser tomados en cuenta para efectos de análisis e interpretaciones.

2. Status de dirección. Otra de las características de todo ejecutivo de empresas consiste en tener personal subordinado, bajo su supervisión. En cuanto a este indicador los resultados obtenidos fueron:

CUADRO No. 20

STATUS DE DIRECCION

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Si tenían personal subordinado	90	95.74
No tenían personal subordinado	<u>4</u>	<u>4.26</u>
TOTAL.	94	100.00

Aún cuando hubo un pequeño porcentaje que no reportó tener personal subordinado, para efectos de análisis e interpretación de datos si se han tomado en cuenta, en base a que:

- 1) Los nombres de las personas encuestadas fueron obtenidos de las empresas, a las que específicamente se les solicitó su nómina de personal ejecutivo. De tal manera que el 100 % de los formularios se enviaron únicamente a ejecutivos.
- 2) Podría ser que se trate de técnicos que no tienen personal subordinado bajo su responsabilidad, pero que por ser considerados ejecutivos en sus empresas, sus nombres fueron proporcionados como tales.

En consecuencia, y vistos los resultados obtenidos para ambos indicadores, se tomarán en cuenta todos los cuestionarios recibidos.

ASPECTOS OCUPACIONALES

Al principio de este trabajo establecimos que en nuestro análisis de la utilización de recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial de El Salvador, estaríamos también enfocándolo desde el punto de vista ocupacional.

Es precisamente este aspecto el que marca la diferencia, en cuanto a estratificación, entre los recursos humanos altamente calificados y los de medio y bajo nivel. Como dice Kurt B. Mayer: "En todo grupo organizado los individuos se distinguen por su ocupación... su prestigio y autoridad..." (16).

Sus funciones son, como ya se dijo, característicamente de dirección y guía del trabajo de los status de medio y bajo nivel jerárquico. Pero dentro de esta generalidad, cada ejecutivo asume determinados roles cuya extensión o visibilidad como la llama Merton, depende de su status jerárquico. A mayor jerarquía, mayor amplitud de las funciones que le corresponden.

En la empresa industrial las funciones principales pueden agruparse de la siguiente forma:

1. Mercadeo= Comercialización - Ventas.
2. Producción: fabricación, procesos industriales.
3. Administración: contabilidad, finanzas, auditoría.

Adicionalmente a estas tres que pueden considerarse como principales, muchas empresas añaden, en forma independiente, otras tales como:

4. Personal, relaciones Industriales.
5. Asesoría Jurídica

Generalmente, un ejecutivo puede asumir responsabilidad en una o más de estas funciones, dependiendo del tamaño de la empresa y de la complejidad de su estructura organizativa. El Gerente General, o presidente, es el único status que asume responsabilidad por la totalidad de las funciones.

Se da también el caso de ejecutivos que asumen responsabilidad únicamente por uno o más segmentos diferenciados de una de las funciones principales. Son generalmente los que ocupan un tercer nivel de jerarquía.

En nuestra encuesta encontramos que las atribuciones funcionales o roles asignados a los ejecutivos se dividen en la siguiente forma:

CUADRO No. 21

DISTRIBUCION DE FUNCIONES

<u>Función</u>	<u>No.</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
Presidencia o Gerencia General	12	12	12.77	12.77
Administrativa - Financiera	16		17.02	
Gerencia		7		7.45
Auditoría Contraloría		3		3.19
Contabilidad		3		3.19
Compras		2		2.13
Créditos - Cobros		1		1.06
Procesamiento de datos		-		
Mercadeo - Comercialización - Ventas	22		23.40	
Gerencia		21		22.34
Investigación-Análisis de Mercadeos		-		
Publicidad		1		1.06
Relaciones Públicas		-		
Producción, fabricación, procesos técnicos industriales.	35		37.23	
Gerencia		14		14.88
Servicios técnicos: mantenimiento				
diseño.		11		11.70
Planificación		4		4.26
Análisis sistemas- métodos		-		
Seguridad o Higiene industrial		-		
Distribución, transporte y similares		2		2.13
Control de calidad		2		2.13
Importaciones - exportaciones		2		2.13
Personal - Relaciones Industriales	3	3	3.19	3.19
Otras no especificadas	2	2	2.13	2.13
No contestaron	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4.26</u>	<u>4.26</u>
T O T A L E S	94	94	100.00	100.00



De acuerdo con los datos proporcionados por nuestros encuestados, la mayoría de ellos tenía más de una función específica bajo su responsabilidad. Para efectos del análisis se tomó únicamente la función prioritaria según lo informado por los encuestados mismos.

Puede observarse como la función que más personal altamente calificado absorbe, es la de producción o fabricación; o sea, una función eminentemente técnica. Esto, aunque no en forma concluyente, haría suponer que nuestras empresas industriales están más orientadas hacia la producción que hacia el mercado.

La función mercadeo=comercialización=ventas, es la segunda en importancia, lo que hace suponer que la orientación hacia el mercado, de las empresas, es importante, aunque no la más importante.

La función administrativa es la que, entre las tres principales, recibe el menor peso de la atención de las empresas, lo cual, parece lógico debido a su naturaleza complementaria de las funciones de producción y mercadeo.

#### REQUERIMIENTOS PROFESIONALES

"Para la supervivencia y funcionamiento eficaz de la sociedad, la preparación concienzuda de sus componentes se hace más necesaria que la expansión libre de sus cualidades " (17).

En este trabajo se sostiene el principio de que la profesionalización capacita en mejor forma a los individuos, para desempeñar con más eficiencia las tareas de dirección de negocios que les son requeridos a los ejecutivos de empresas. Y aunque por autodidactismo pueda alguien alcanzar un grado de capacidad adecuado a un status de alta dirección, y aún cuando también el grado profesional, por sí mismo, deba complementarse con experiencia práctica, siempre se considera este grado profesional como la condición de capacidad y eficiencia, más importante, porque siguiendo razonamientos de Mc. Iver y Page (18):

1. Entraña en quien la ejerce, una amplia base de conocimientos.
2. Permite la aplicación idónea de esos conocimientos.

3. Amplia la capacidad discursiva del individuo para desarrollar su iniciativa.

Dahrendorf, sosteniendo este mismo principio dice que " la posición central de la función profesional" está íntimamente ligada " con la expectativa de rendimiento que le está vinculada..." (19).

Pasaremos a considerar ahora como la variable "Profesión " de los recursos humanos altamente calificados en la empresa industrial de El Salvador, se presenta, de acuerdo a los datos recojidos mediante nuestra encuesta, para cada uno de los indicadores propuestos.

Como puede verse en el cuadro No. 22, un 61.68 % de las profesiones, o estudios profesionales realizados por los ejecutivos, abarcan los campos de las ciencias económicas y de la ingeniería, destacando principalmente la Ingeniería Industrial (8.51 %) la Administración de Empresas (20.21%) y la Economía (9.57 %).

Puede verse también que la mayoría de los encuestados  $\sqrt{100} = 10$  (3.19=21.30) = 75.51 %  $\sqrt{7}$  son profesionales o han realizado estudios universitarios (20). Sumando los que no contestaron más los que no han realizado estudios universitarios, el porcentaje: 24.49, como puede verse, es minoritario.

CUADRO No.22

INDICADOR No. 1 -ESPECIALIZACION

<u>A R E A</u>	<u>ESPECIALIZACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Ciencias Agronómicas	Ingeniería Agronómica	<u>2</u>	<u>2.13</u>
Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	1	1.06
	Ingeniería Industrial	8	8.51
	Ingeniería Electrónica	1	1.06
	Ingeniería Eléctrica	3	3.19
	Ingeniería Mecánica	2	2.13
	Ingeniería Civil	2	2.13
	Ingeniería Electromecánica.	1	1.06
	Ingeniería Química	4	4.26
	Ingeniería no especificada.	<u>4</u>	<u>4.26</u>
	TOTAL INGENIERIA Y ARQUITECTURA		26
Química y Farmacia	Química y Farmacia	<u>5</u>	<u>5.33</u>
Ciencias Económicas	Relaciones Comerciales	1	1.06
	Economía	9	9.57✓
	Administración Industrial.	1	1.06
	Management (gerencia)	1	1.06
	Administración de Empresas.	19	20.21✓
	Mercadotecnia	<u>1</u>	<u>1.06</u>
	TOTAL CIENCIAS ECONOMICAS		32
Humanísticas	Idiomas	1	1.06
	Sociología	1	1.06
	Psicología	<u>2</u>	<u>2.13</u>
TOTAL HUMANISTICAS.		4	4.25
Jurídicas	Ciencias Jurídicas	1	1.06
	Relaciones Internacionales.	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL JURIDICAS.		2	2.12
	Sin estudios Universitarios.	3	3.19
	No contestaron	<u>20</u>	<u>21.30</u>
GRAN TOTAL.		64	100.00

CUADRO No. 23

INDICADOR No. 2      GRADO ALCANZADO

<u>GRADO ALCANZADO</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Master	4	4.26
Bachellor	5	5.32
Doctor	5	5.32
Licenciado	9	9.57
Ingeniero	26	27.66
No definido	1	1.06
TOTAL PROFESIONALES GRADUADOS	50	53.19
Técnicos= no profesionales	1	1.06
No graduados= No contestaron	<u>43</u>	<u>45.75</u>
TOTAL	94	100.00

El análisis de este indicador (ver cuadro No.23) muestra que apenas una ligera mayoría (53.19 %) de los ejecutivos son profesionales de grado universitario. Si este resultado hubiera de ser indicativo de la situación general en la industria del país, habría que concluir que en cuanto a capacidades profesionales, están aún lejos de satisfacer sus necesidades, sentidas o no, de llevar a un óptimo la capacitación profesional de sus elementos directivos. Sin embargo, los indicadores No. 1 y 3 muestran que aún cuando algunos no posean un título académico, la mayor parte de ejecutivos tienen estudios universitarios, lo que en parte suaviza la necesidad mencionada.-

CUADRO No.24

INDICADOR No.3 - CONDICION DE PROFESIONALISMO

<u>C O N D I C I O N</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Graduados en una carrera	34	36.17
Graduados en más de una carrera	7	7.45
Graduados y estudiando	<u>3</u>	<u>3.19</u>
TOTAL GRADUADOS	44	46.81
No graduados y egresados	6	6.38
No graduados pero tienen estudios universitarios.	<u>28</u>	<u>29.79</u>
TOTAL UNIVERSITARIOS SIN GRADO	<u>34</u>	<u>36.17</u>
Graduados en carreras técnicas	4 (21)	4.26
Sin estudios universitarios	3	3.19
No contestaron	<u>9</u>	<u>9.57</u>
TOTAL.	94	100.--

Mediante este indicador se pretende establecer una condición particular con respecto a estudios realizados por los ejecutivos de empresas industriales en El Salvador.

En primer lugar puede observarse (ver cuadro No.24) que el total de graduados aquí, difiere con el número del indicador anterior, lo cual se debe probablemente a los casos de quienes no contestaron a esta pregunta en particular pero probablemente sí, a la anterior.

Sin embargo los datos vuelven a apuntar hacia lo comentado en el indicador anterior. Solo graduados en sí constituyen minoría y harían suponer, que la empresa industrial aún debe mejorar mucho la condición profesional de sus ejecutivos. Pero si se toman en cuenta aquellos que tienen estudios universitarios y que carecen del grado profesional, la situación mejora considerablemente, al grado que la necesidad de la empresa se encontraría más cerca de ser satisfecha.

Para este análisis preferiremos considerar a este segmento de ejecutivos no graduados, pero con estudios universitarios, como una solución intermedia; lo cual deja a las empresas a una buena distancia de llenar su necesidad, sentida o no, de directivos profesionales.

CUADRO No. 25

INDICADOR No. 4- LUGAR DE RELACION DE LOS ESTUDIOS

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Universidad Nacional	23	24.47
U.C.A. José Simeón Cañas	<u>7</u>	<u>7.45</u>
TOTAL NACIONALES.	<u>30</u>	<u>31.92</u>
Otras Universidades de Centroamérica	1	1.06
Otras Universidades de Latinoamérica	6	6.38
Otras Universidades Extranjeras	<u>14</u>	<u>14.89</u>
TOTAL EXTRANJERAS.	<u>21</u>	<u>22.33</u>
No contestaron	<u>43</u>	<u>45.75</u>
TOTAL.	94	100.00

Puede observarse en el cuadro No. 25 que el aporte de las universidades nacionales es ligeramente superior al aporte de universidades extranjeras. Esto haría suponer que nuestras universidades no están en capacidad aún de satisfacer plenamente las necesidades de profesionales para la industria del país.

El objeto de este indicador es establecer la relación que existe entre profesionales en la empresa industrial de El Salvador, graduados en universidades del país y en el extranjero, para medir hasta donde nuestras universidades están ayudando a satisfacer la demanda de las empresas.-

CUADRO No. 26

INDICADOR No. 5- NÚMERO DE GRADUACIONES +

<u>AÑO</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
Antes de 1943	1	1.06
De 1943 a 1945	-	
De 1946 a 1948	-	
De 1949 a 1951	1	1.06
De 1952 a 1954	-	
De 1955 a 1957	2	2.13
De 1958 a 1960	1	1.06
De 1961 a 1963	7	7.45
De 1964 a 1966	3	3.19
De 1967 a 1969	11	11.70
De 1970 a 1972	18	19.15
De 1973 a la fecha	2	2.13
No contestaron	<u>48</u>	<u>51.07</u>
T O T A L	94	100.00

Los datos (Ver cuadro No. 26) hacen suponer que desde 1961, pero más marcadamente desde 1967, la incorporación de elemento profesional, a la empresa industrial va adquiriendo mayor importancia.

La cifra que corresponde a 1973 no debe considerarse significativa debido a que durante este período ( 1972 - 1973 ) la Universidad Nacional estuvo fuera de actividad y no hubieron graduaciones.

Mediante este indicador se pretende establecer una tendencia hacia la incrementación del personal profesional al servicio de las empresas industriales del país, a través de los últimos 30 años.

En conclusión, el análisis de los anteriores indicadores hace suponer que:

1. El porcentaje de profesionales en la industria es aún minoritario.
2. La mayoría de los ejecutivos de las empresa de la muestra tienen estudios universitarios aún cuando muchos no ostenten grado académico.
3. La profesionalización del elemento directivo en la empresa ha ido en aumento durante los últimos años.

4. La contribución de las universidades nacionales, representada por elementos de alta jerarquía, en la industria, graduados en ellas, es aún poco significativa.
5. Ha habido un progreso hacia la satisfacción de la necesidad de elemento profesional, pero ésta aún dista mucho de estar completamente satisfecha. Hay aún mucho elemento directivo sin capacitación profesional.

#### Utilización Nacional

" Esteban Lederman define el concepto de utilización como el 'grado de aprovechamiento que un sistema económico y social efectúa de los recursos humanos disponibles' " (22).

En capítulos anteriores se ha señalado ya el rol fundamental del recurso humano de alto nivel en el desarrollo industrial y el desarrollo socio-económico. Por otra parte, en las sociedades subdesarrolladas o en proceso de industrialización, estos recursos son limitados, y por ello su más racional utilización se convierte en una necesidad social (23).

La utilización racional de los recursos humanos, según nuestros supuestos, depende en última instancia del sector empresarial o propietarios de los recursos productivos; en primera instancia, de la organización estructural que ese sector empresarial haya creado, o proyectado. Donald sostiene a este respecto, que no " basta que una sociedad tenga buen personal ejecutivo, pues también es esencial que el grupo directivo esté bien organizado y que entienda... cuáles son los principios de organización " (24).

Como bien sostiene W. Brown, "Las instituciones de organización, y sociales de una compañía existen primordialmente para facilitar la productividad óptima del trabajo mediante los recursos y técnicas a su disposición " (25).

La utilización racional de los recursos, tanto a nivel social, como a nivel de empresa industrial, constituye únicamente un medio hacia el logro de un fin: Productividad. De ahí pues que se haya dicho que



"Todos los expertos están de acuerdo que la responsabilidad primaria de la alta gerencia es hacer que las personas sean más productivas." (26).

En este trabajo se acepta como válida la tesis de que el desarrollo económico y social de un país es, en buena medida, función de la racionalidad en la utilización de sus recursos en general. El crecimiento de la economía, de la industria capitalista, como dice Flores Olea, está condicionado al uso de "Diversas técnicas 'racionales' que aseguren su expansión". Porque la "desorganización del mercado y sus contradicciones, y la amenaza de la crisis lo han exigido (a la empresa) calcular riesgos, euplazar dispositivos de 'auto regulación' y buscar... (un) equilibrio". Así pues "la cuestión crucial de la expansión y el crecimiento económico se presenta hoy como un problema de racionalidad aplicada, o si se prefiere, de voluntad humana dirigida a fines" (27).

Debemos, sin embargo, oponer las posiciones de otros sociólogos y economistas, como Teothonic Dos Santos, que ponen en duda la veracidad del supuesto que plantea una relación necesaria entre utilización racional y desarrollo. Dos Santos no cree "que se pueda codificar la utilización óptima de los recursos en una teoría del desarrollo..." porque la utilización racional hace él, "Tiene que referirse a una situación histórica dada", ya que lo "racional lo definen los hombres y los hombres son históricos y pertenecen... sociedades... históricamente dadas" (28).

Aún cuando posiciones como la de Dos Santos sean científicamente válidas, según el concepto de racionalidad adoptado en este trabajo - (ver operacionalización) que se ha definido como máxima participación es decir, óptimo rendimiento o eficiencia individual del recurso humano, el autor de esta tesis, como ya quedó apuntado arriba, acepta la lógica de la teoría de la utilización racional vrs. desarrollo, y que sobre todo en una sociedad con escasez de recursos, como la nuestra, se hace imperativo el obtener los máximos rendimientos de los recursos disponibles.

Los indicadores propuestos suponen que en una situación ideal

de participación óptima, la eficiencia individual del recurso humano es también óptima en todos y cada uno de los elementos componentes, es decir indicadores, de su función o papel. Esta situación ideal podría representarse en forma numérica valorando cada uno de esos elementos componentes.

Contra un paradigma tal, es que se comparará una situación real dada, obtenida empíricamente a través de una encuesta de opinión de los recursos humanos mismos. En la realidad es altamente improbable que se dé situación real alguna, aún en medios sociales más desarrollados que el nuestro, que llegue al nivel de optimización trazado por el paradigma; sin embargo, como ya se mencionó, se han formulado supuestos sobre una relación de mayor eficiencia en la participación o utilización racional del recurso humano y un mayor desarrollo económico-social. Hay sociólogos que defienden esta tesis; entre ellos Kardara, quien sostiene que "La participación eficiente como la utilización racional del personal calificado son requisitos de vital importancia en el proceso de desarrollo económico y social" (29).

Los indicadores propuestos para la valoración de una utilización racional han sido elaborados mediante teorías desarrolladas por la Administración de Empresas. Aquí se toman los mismos sin someterlos a pruebas de validación o comprobación, lo que sería objeto de otra investigación. Vale mencionar sin embargo, que estos principios de la Administración de Empresas que hemos tomado como indicadores, tienen amplia aceptación en las empresas y son utilizados en estudios de eficiencia y productividad.

Partimos pues del supuesto de que estos principios son indicadores de una participación eficiente y una utilización racional.

Para la calificación de esta variable se ha utilizado el método de ponderación; es decir, a cada uno de los indicadores se les asignó una puntuación, mínima, intermedias y máxima, según la situación empírica en que los mismos fueran apreciados por los encuestados. Las puntuaciones asignadas a cada indicador, se establecieron de la manera en que se presentan en el Cuadro No. 27.

CUADRO No.27

ESCALA DE PUNTUACIONES P.R. LOS INDICADORES DE LA  
VARIABLE UTILIZACION RACIONAL.

<u>I N D I C A D O R</u>	<u>P U N T U A C I O N</u>	
	Mínima	Óptima
1. Adecuación profesión-ocupación	- sin puntaje -	
2. Funcionalidad estructural	0	70
1. Satisfacción económica	0	12
2. Sentimiento de estabilidad	0	8
3. Posibilidad de ascenso	0	12
4. Trabajo en equipo	0	8
5. Oportunidad de perfeccionamiento	0	10
6. Identificación de objetivos o fines	0	10
7. Motivación	0	10
3. Adecuación Status- Roles	0	36
1. Delegación de autoridad	0	12
2. Participación en la planificación	0	12
3. Supervisión de subordinados	0	12
	PUNTAJE TOTAL	106

Como puede verse en el cuadro No.27, la medición de esta variable está constituida por una escala ponderada cuyos valores varían de 0 a 106, y donde 0 constituye una situación de total ineficiencia en la utilización del recurso humano de alto nivel, y 106, la situación óptima ideal.

En base a las puntuaciones reales obtenidas y para simplicidad de análisis, se agruparon los valores en la siguiente escala, donde se ubican los resultados, así:

<u>VALORACION</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
0 - 50	Sub - utilización	4	4.26
51 - 60	Utilización deficiente	7	7.45
61 - 70	Utilización regular	14	14.89
71 - 80	Utilización buena	33	35.11
81 - 90	Utilización muy buena	26	4.26
91 - 100	Utilización excelente	10	10.63
100 y más	Utilización óptima	<u>---</u>	<u>---</u>
	T O T A L.	94	100.---

Los valores obtenidos para esta variable indican que es significativamente mayor el número de casos (73.40 %) en que la utilización del recurso humano de alto nivel es buena, muy buena o excelente; aunque en ninguno de los casos se encontró un nivel de utilización óptimo. Los casos en que la utilización se acerca más a una situación ideal, o sea, cuando es muy buena o excelente, representan un 38.29%, que correspondería, aproximadamente, a la situación de "industrialización - en proceso", por la que atraviesa el país.

Sin embargo, en opinión del autor de este trabajo, los resultados obtenidos podrían indicar que la utilización de los recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial es aún mejor que lo que correspondería dada la situación de nuestro proceso de industrialización. Siendo así, este recurso humano se convierte en un factor contributivo del crecimiento de la empresa y del desarrollo del país, pero aún falta mucho que mejorar en el camino hacia lograr una óptima utilización de estos recursos.

#### Correlación entre los principales indicadores:

Se han propuesto, como ya se vio, dos principales indicadores de la variable utilización racional: funcionalidad estructural y adecuación status - roles.

Una correlación verificada entre ambos indicadores se presenta en los anexos cuadros Nos. 28 y 29.

Se puede observar que se presenta una tendencia que a los niveles más bajos de adecuación status-roles corresponden niveles bajos de funcionalidad estructural.

Por ejemplo, al parámetro de adecuación 0 - 23, corresponden niveles de funcionalidad comprendidos, en su mayor parte (92.30%), en los parámetros inferiores a 46 - 50. En cambio, al parámetro 33- 35 (adecuación excelente), corresponde mayoritariamente (80.01%) a los parámetros superiores a 51- 55, o sea los de muy buena, excelente y óptima funcionalidad.

Un parámetro intermedio de adecuación como es 27- 29, puede observarse que se distribuye más ampliamente entre todos los parámetros intermedios (de 36 - 40 a 56 - 60) de funcionalidad; sin embargo, presenta una ligera preponderancia (27.27%) en el cruce con el parámetro 56- 60 (Excelente) de funcionalidad.

El parámetro de adecuación 24- a 26 corresponde, en forma más notoria (50%), con el parámetro 51 - 55 (muy buena) de funcionalidad. Este caso particular, como algunos otros más, no parecieran confirmar que existe una relación necesaria entre una funcionalidad estructural de la empresa industrial y una adecuación entre sus status de dirección y sus correspondientes funciones o roles.

En términos generales, según lo señalado arriba puede decirse que si existe una tendencia, aunque no muy marcada, hacia una relación entre funcionalidad de la estructura y la adecuación entre roles y el status jerárquico a que deben corresponder.

#### ADecuACION PROFESION - OCUpACION

" Los técnicos deberán concebir que las habilidades requeridas para dirigir un campo particular de trabajo están configuradas por el adiestramiento especializado y por la experiencia..." (30).

Existen dos alternativas de respuestas al problema de la adecuación entre la ocupación y la formación profesional de un ejecutivo de empresas, principalmente del tipo administrador, que son: profesión y experiencia. Normalmente, el técnico deberá ser un especialista- profesional en su determinada esfera de actividad.

Hemos dicho anteriormente que las distintas funciones de una empresa industrial se vuelven cada día más complejas y especializadas. Por cada función específica o grupo de funciones finas, se encuentra generalmente una posición o status, que tiene la responsabilidad de la realización y cumplimiento de los fines específicos de esa función. Cuando se trate de grupos de funciones, y en cuanto mayor sea la cobertura de las mismas que un status debe abarcar, mayor será la exigencia de profesionalización o experiencia que debe reunir el individuo que ha de ocuparlo.

Se plantea entonces la necesidad de ubicar en dicho status a una persona de alta capacitación. Pero esta capacitación, como se apuntó, puede provenir o de una educación académica universitaria, de una acumulación de experiencias adquiridas en la realización práctica de determinadas funciones, o de ambas fuentes.

Algunos autores señalan como elemento fundamental de una adecuada correlación entre ocupación y profesión, no una especialización determinada, ni una determinada experiencia adquirida, sino la posesión, por el individuo, de ciertas características personales; la llamada capacidad gerencial que lo habilita para cumplir con las funciones del status, cualquiera sea su especialización.

Se ha dicho que un común denominador de todo status de nivel ejecutivo, es la habilidad para "planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (31), y que cualquier persona, que además reúna la condición de experiencia y/o profesionalización, estará adecuada para ocupar un status de dirección en la empresa.

La realidad muestra que los tres factores señalados constituyen el ideal de capacitación que califica a una persona para ocupar un status de alta jerarquía.

Sin embargo, para los fines de este trabajo, debemos considerar únicamente el factor educacional, por dos razones:

- 1) Siendo que, como se ha dicho, la especialización se vuelve cada día más compleja y técnica, se requiere, cada vez más de la educación profesional, que la experiencia práctica difícilmente podría suplementar.

2) La dificultad de poder medir, por el alcance de este trabajo, las variables experiencias y características personales que en todo caso presentan dificultades para una evaluación objetiva. La variable profesionalización es empíricamente medible a través de los estudios realizados y la obtención de un título profesional otorgado por una institución de educación superior.

En el análisis que sigue se toma únicamente el criterio de profesionalización para juzgar una adecuación entre capacidad y ocupación.

Adicionalmente, y mediante investigación empírica que se explica en la sección correspondiente a la metodología de la investigación, se ha determinado que especializaciones profesionales se adecúan más a determinadas ocupaciones. Estas correspondencias o adecuaciones están listadas en el Apéndice No.1.

Los resultados obtenidos se presentan así:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Hay adecuación completa	35	37.23
Hay adecuación relativa	9	9.57
No hay adecuación	29	30.85
No se pudo establecer	<u>21</u>	<u>22.35</u>
T O T A L.	94	100.00

Como puede observarse, solamente en 37.23 % de los casos se ha encontrado que existe una completa adecuación entre la profesión y la ocupación del ejecutivo. Sin embargo, este porcentaje, debido al número elevado de casos que no pudieron calificarse, podrían calcularse sobre la base de los que si pudieron calificarse; en este caso subiría a 47.95 %. En cuanto a adecuación relativa los porcentajes sobre el total y sobre los que se calificaron serían: 9.57 % y 12.33 %.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES " ADECUACION STATUS " ROLES " Y" FUNCIONALIDAD ESTRUCTURAL "

ADECUACION STATUS ROLES	Hasta 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 y más	TOTAL
0 a 23	2	3	2	5		1		13
24 a 26	1	1	2		7	3		14
27 a 29	1	3	4	3	4	6	1	22
30 a 32		2	8	3	3	7	5	28
33 a 35		1	1	1	5	5	2	15
36			1					1
N U L O S			1					1
TOTALES	4	10	19	12	19	22	8	94



CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES "ADECUACION STATUS - ROLES" Y FUNCIONALIDAD ESTRUCTURAL  
( EN PORCENTAJES )

FUNCIONALIDAD ESTRUCTURAL

	HASTA 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 y más	TOTAL
0 a 23	50.00 15.39	30.00 23.07	10.52 15.38	41.66 38.46	- -	4.55 7.70	- -	100
24 a 26	25.00 7.14	10.00 7.15	10.53 14.29	- -	36.84 50.00	13.64 21.42	- -	100
27 a 29	25.00 4.55	30.00 13.63	21.06 18.19	25.00 13.64	21.05 18.18	27.27 27.27	12.50 4.54	100
30 a 32	- -	20.0 7.15	42.10 28.57	25.00 10.72	15.79 10.71	31.81 25.00	62.50 17.85	100
33 a 35	- -	10.0 6.66	5.27 6.67	8.34 6.66	26.32 33.34	22.73 33.33	25.00 13.34	100
36	- -	- -	5.26 100.00	- -	- -	- -	- -	100
NBLOS	- -	- -	5.26 100.00	- -	- -	- -	- -	100
TOTALES	100	100	100	100	100	100	100	

NOTA: Los porcentajes al margen superior se refieren a las columnas verticales; los del margen inferior, a las columnas horizontales

APENDICE No. 1

REQUERIMIENTOS PROFESIONALES P.R. UN. . DECUACION

PROFESION- OCUPACION

Se considerará que existe adecuación entre ocupación y la profesión cuando la especialización profesional corresponde al status ocupado en la organización; así:

<u>OCUPACION- FUNCION</u>	<u>PROFESION</u>
a) Para el status más elevado de la escala Jerárquica:	Cualquier profesión científica, técnica o humanística. (1).
b) Administración:	Administrador de Empresas
c) Ventas - Mercadeo:	Cualquier profesión técnica o humanística. (2).

---

(1). Aquí se parte del supuesto que cualquier profesión, completada por experiencia práctica, cursos informales, etc., en varios campos de la organización empresarial, pueden capacitar al profesional para ocupar el status más elevado de la organización.

2) Se basa en el supuesto que por la gran diversidad de artículos manufacturados: consumo, medicamentos, agropecuarios, textiles, etc., distintas profesiones se adecúan al tipo de producto; esto unido con experiencia práctica, cursos, etc., capacitan al profesional a ejercer el status de Dirección de la función Mercadeo-Ventas.

<u>OCUPACION - FUNCION</u>	<u>PROFESION</u>
d) Contabilidad	C. P. C.
e) Servicios Técnicos (32)	Ingeniero o Químico especializado.
f) Planificación de la Producción.	Economista. Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas.
g) Producción - Procesos Industriales.	Ingeniero o Químico especializado
h) Análisis de Sistemas y Métodos	Economista, Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial
i) Seguridad Industrial	Ingeniero Industrial
j) Distribución- Transporte, etc.	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial.
k) Personal	Psicólogo, Sociólogo, Administrador de Empresas, Abogado.
l) Relaciones Públicas, Publicidad.	Psicólogo, Periodista.
m) Control Calidad	Ingeniero o Químico especializado.
n) Importación- Exportación	Administrador de Empresas, C.P.C. Ingeniero Industrial.
o) Compras	Administrador, químico, Ingeniero Industrial o especializado.
p) Créditos- Cobros	C.P.C. Administrador de Empresas
q) Procesamiento - Datos	Ingeniero Electrónico, matemático.
r) Auditoría	C.P.C.
s) Otros	Varios

Si tomamos, como parece más lógico, solamente los porcentajes sobre los casos calificados, la situación se presentaría así:

Hay adecuación	47.95 %
Hay adecuación relativa	12.33 %
No hay adecuación	<u>39.72 %</u>
TOTAL	100.00

Los datos obtenidos muestran que la situación de adecuación entre profesión y ocupación es ligeramente superior a la de inadecuación. Como esta situación se ha tomado como indicador de una utilización racional del recurso humano de alto nivel, los datos llevan a suponer que predominan las situaciones de sub-utilización de dichos recursos humanos, aunque escasamente sobre aquellas que muestran una utilización racional.

#### FUNCIONALIDAD ESTRUCTURAL

Comenzaremos por definir, con Merton, que las "Funciones son las consecuencias que favorecen la adaptación o ajuste de un sistema dado; y disfunciones, las consecuencias observadas que minoran la adaptación o ajuste del sistema" (33).

Las relaciones sociales en los grupos o asociaciones en la compleja sociedad industrial, se convierten en relaciones funcionales, en contraposición a las relaciones personales que predominan en los grupos "no evolucionales", con poca diferenciación.

Estas relaciones funcionales se han tomado como indicador de evolución social en un grupo dado. En la administración de empresas se ha solido considerar como una aspiración deseable, la organización por funciones, o "administración funcional", en contraposición a la organización por personas, o "administración personal" (34).

Para que la empresa industrial pueda cumplir sus fines con la mayor eficiencia y racionalidad posibles, la estructura toda deberá funcionar armónicamente, coordinadamente; es decir, funcionalmente. Y aunque bien sea cierto que los conflictos o disfunciones temporales, si desembocan en cooperación y funcionalidad, pueden ser beneficiosos e incidir en la eficiencia, también es cierto que si pierden su carácter de temporalidad sin concluir en un consenso, impedirían el cumplimiento de los fines del grupo.

Se considera así mismo que dentro de un ambiente de funcionalidad o consenso, las posibilidades de una utilización racional del recurso humano son mucho mayores que en el caso contrario. Como veremos más adelante, las teorías de la administración empresarial destacan la necesidad de un "trabajo en equipo" como un medio de lograr la eficiencia máxima en una empresa.

La funcionalidad o disfuncionalidad que existe en una determinada empresa, está íntimamente relacionada con el grado de normalización existente; es decir con las normas establecidas de organización, eficiencia, conducta, etc.; la adaptación o conformidad de la actuación real de los miembros de la empresa, con las normas establecidas, resulta en cooperación o funcionalidad; lo contrario, resulta en conflictos o disfuncionalidad. Sin embargo, dice Robert K. Merton " en determinadas condiciones, la conformidad con las reglas puede ser disfuncional..." (35); por ejemplo, cuando el desarrollo de la empresa demanda cambios estructurales, a los cuales sus miembros se resisten a adaptarse por apego estricto a las normas establecidas.

En todo caso, la funcionalidad de la estructura, aún cuando una cierta dosis de disfuncionalidad esté presente y aún sea conveniente, es necesaria para garantizar no solo la eficiencia en el cumplimiento de los fines de la empresa, sino también su misma supervivencia. Como dice Merton: existen "ciertas exigencias funcionales de los organismos, que hay que satisfacer si éstos han de sobrevivir o funcionar con algún grado de eficacia" (36).

Ralph Linton ha propuesto lo que él llama el "Sprit de Corps" como medio para juzgar la existencia o predominancia del conflicto o la cooperación en los grupos sociales (37). El Sprit de Corps en la empresa industrial se manifiesta por la identificación de intereses y objetivos entre empresa y personal.

Según lo anterior, la funcionalidad estructural en una empresa industrial estará determinada por dos factores principales:

- a) Existencias de normas, reglas y procedimientos que normen y reglamenten la actuación de sus miembros, hacia la consecución de los fines de la empresa.
- b) Identificación, o sea concordancia de intereses entre la empresa como estructura y sus miembros como individuos.

En cuanto a la existencia de normas, etc., esto constituye el campo propio de la organización estructural de la empresa industrial. Por tal razón se abordará en el capítulo correspondiente al análisis de la variable "Organización Racional".

En esta sección examinaremos algunos índices de la existencia o no, de una identificación, integración o concordancia de fines e intereses.

Según algunas teorías que ya antes se mencionaron, esta concordancia de intereses es una aspiración imposible de alcanzar debido a la naturaleza misma de los grupos sociales, donde el conflicto estará siempre presente en mayor o menor grado. Se postula también que el progreso de la tecnología y el automatismo, inherentes a todo proceso de industrialización, con sus características de impersonalidad en las relaciones sociales, no permiten una plena identificación, porque esta supondría la existencia de relaciones más personales (que no se pueden dar), que estimulen la iniciativa y la capacidad creadora de los individuos, lo que si permitiría esa plena identificación.

Contra esta posición existe una teoría conocida como teoría "Y" que haciendo énfasis en el aspecto de la organización estructural de la empresa, y mediante ello creando las condiciones necesarias, sostiene que si puede lograrse esa identificación.

Douglas Mc. Gregor, autor de esa teoría, la describe en estos términos: "La teoría 'Y' de la administración aspira a integrar las metas individuales en las de la organización, a hacer del trabajo el medio principal por el cual pueda cada empleado aumentar su competencia, su autodomnio y su sentido de realización. En tal ambiente, la teoría 'Y' sostiene que los empleados se identificarán probablemente con las metas de la organización, porque la organización se identifica con sus metas. En efecto, la organización está impelida por los motivos que actúan en la conducta de los varios miembros que la integran, cuyas contribuciones individuales se combinan para alcanzar las metas generales de la empresa" (38).

No es del alcance de este trabajo el tratar de someter a prueba esta teoría, sin embargo, sí puede decirse que existen algunas empresas en los Estados Unidos, que aseguran haber puesto en práctica - los principios de la misma, con el resultado de haber logrado incrementar la eficiencia y el cumplimiento de los fines de la empresa.

En realidad parece aceptable que, como dice Francis Borricaud, "el funcionamiento del grupo, su eficiencia, al menos en gran parte, depende de las actitudes interpersonales de sus miembros;... un grupo 'funciona' tanto mejor cuanto más satisfacción experimentan sus miembros en hallarse juntos. Esta intuición... es el origen de muchos desarrollos sobre la importancia del 'factor humano' en la industria y de innumerables recomendaciones, para uso de los capataces, jefes de empresa y,... toda persona investida de autoridad..." (39).

Los indicadores que a continuación examinaremos nos permitirán juzgar sí, en las empresas de la muestra estudiada, y en la opinión de sus ejecutivos, existe, y en que medida, una funcionalidad de su estructura. Estos indicadores no pretenden las posibilidades de medición ni tampoco es pretensión de este trabajo, obtener respuestas concluyentes. Su contribución consistirá principalmente en señalar - ciertas tendencias encontradas en una investigación empírica que podrían permitir formular hipótesis que sí podrán someterse a prueba.

Para la calificación de esta variable se siguió el método de ponderación que se explicó al analizar la variable utilización racional. Los indicadores de una funcionalidad estructural y sus respectivos puntajes, están detallados en el anteriormente mencionado análisis.

Para el caso específico de la Funcionalidad Estructural, la variación de estos puntajes se desplegó entre un mínimo de 0, representando la más completa disfuncionalidad, hasta 70, que indica una situación óptima - ideal.

En base a las puntuaciones obtenidas de cada uno de los encuestados y para facilidades de análisis, se elaboró la siguiente escala, en la cual se ubican cada uno de los valores obtenidos, así:

<u>VALORACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
De 0 a 35	Disfuncionalidad	4	4.20
De 36 a 40	Funcionalidad deficiente	10	10.64
De 41 a 45	Funcionalidad regular	19	20.21
De 46 a 50	Funcionalidad buena	12	12.77
De 51 a 55	Funcionalidad muy buena	19	20.21
De 56 a 60	Funcionalidad excelente	22	23.40
De 61 a más	Funcionalidad óptima	<u>8</u>	<u>8.51</u>
	TOTAL	94	100.00

Como puede verse, la mayoría de los casos (64.89 %) se ubican - del lado de una buena, muy buena, excelente u óptima funcionalidad. Los que se ubican en una situación de óptima funcionalidad constituyen un 8.51%, y los que más se acercan a esta situación, cuya funcionalidad es muy buena o excelente, representan el 43.61 %.

Puede decirse que las empresas de la muestra según resultados obtenidos han logrado niveles de integración de sus equipos de trabajo. (recursos humanos) que indican que hay eficiencia en una mayoría de ellas.

En consecuencia esta variable - indicador apunta hacia la existencia de una buena utilización de los recursos humanos de alto nivel.

#### SATISFACCION ECONOMICA

Sostienen algunas teorías que en todo individuo se da una escala de necesidades que debe satisfacer, estando en primer orden las necesidades económicas y de subsistencia, y no es sino hasta entonces que aparecen otras de tipo eminentemente social, tales como las llamadas de prestigio social, o también las de tipo psicológico como las de autorrealización, etc.



CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y ORGANIZACION RACIONAL  
(En porcentajes)

UTILIZACION RACIONAL	ORGANIZACION RACIONAL						TOTAL %
	0 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 49	50 - 56	57 - 60	
0 - 50	28.57 50.00	11.12 25.00	-	4.17 25.00	-	-	100
51 - 60	42.86 42.85	22.22 28.58	5.26 14.28	4.16 14.29	-	-	100
61 - 70	14.29 7.15	33.33 21.42	36.84 50.00	8.34 14.29	-	6.66 7.14	100
71 - 80	14.28 3.04	33.33 9.09	52.63 30.30	33.33 24.24	45.00 27.27	13.34 6.06	100
81 - 90	-	-	-	45.83 42.30	40.00 30.77	46.66 26.93	100
91 - 100	-	-	5.27 10.00	4.17 10.00	15.00 30.00	33.34 50.00	100
101 y más	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL %	100	100	100	100	100	100	

NOTA: Los porcentajes de los márgenes superiores corresponden a las columnas verticales y los de las márgenes inferiores, a las columnas horizontales

-124-

También ha sido aceptado como veraz, otro principio complementario al anterior, que postula que en la medida que el hombre ha satisfecho o satisface sus necesidades económicas mínimas, a nivel de subsistencia, o de un mayor rango, abarcando los aspectos de salud, educación, etc., en esa medida podría dedicar mayor atención a su contribución, y su participación en el proceso de la producción y distribución de bienes y servicios de la sociedad. Y adicionalmente, su talento creador se estimula, su personalidad se desarrolla y en tal sentido su participación en ese proceso económico puede ir más allá de un plano meramente de ejecución o realización, hasta planos de creación y dirección.

" Los fundamentos psicológicos en que descansan estos supuestos son, entre otros, la formulación bien conocida de las necesidades humanas que ha expuesto A.H.Maslow, ...según... (la cual) el hombre es una criatura que siente necesidades cada vez más grandes. Cuando han sido ya satisfechas sus necesidades fundamentales, aparecen otras que ocupan el lugar de éstas. Y así se pueden ordenar jerárquicamente... partiendo de sus necesidades biológicas básicas y procediendo por una serie de niveles cada uno de los cuales es más intangible que el anterior " (40).

En este estudio se han aceptado estos principios como indicativos de una posible utilización racional del personal directivo de la empresa industrial, y también indicativos de la existencia de una funcionalidad estructural.

Y aún cuando ciertamente el hecho de que exista satisfacción económica en un individuo no necesariamente indica que haya una eficiente utilización del recurso humano, o una funcionalidad estructural, también es cierto y en este estudio así se acepta, que en su ausencia no podría existir funcionalidad y por tanto no habría utilización racional, excepto quizá en casos sumamente excepcionales.

Debemos mencionar sin embargo, que la satisfacción económica, por sí sola, es muy poco probable que constituya un factor motivador que induzca a la integración funcional del grupo y a una utilización racional del recurso humano, Pero sí constituye un elemento importante del conjunto.

La satisfacción económica de los miembros de una empresa, la consiguen no solo mediante el nivel de sueldos y salarios que devengan, sino mediante, también, otros incentivos y retribuciones pecuniarias. Albert. F. Waters (41) señala que las retribuciones en la empresa cumplen funciones definidas cuando son:

- 1) Estimular la eficiencia del trabajo.
- 2) Motivar a los individuos que busquen el progreso.
- 3) "Compensar... triunfos importantes".
- 4) Fomentar la lealtad y la identificación con los intereses de la empresa.

W.J. Donald testifica la importancia de la satisfacción económica como indicador de una racional utilización del recurso humano de alto nivel, cuando dice que: "Las ventajas de una sólida organización ejecutiva... (los) métodos y procedimientos que permiten a los directivos dedicarse a los problemas más importantes... serán sin embargo, insuficientes para lograr los mejores resultados, a menos que se retribuya a los directivos de tal manera que se promueva solamente el esfuerzo individual, sino también la coordinación entre los departamentos y la cooperación entre los directivos..." (42).

Eli Ginzberg sostiene que "La paga y otras recompensas influyen de modo diferente en el obrero y en el directivo"; por una parte el directivo puede gozar de ciertas recompensas como por ejemplo el tener una oficina privada y secretaría, hasta el anarse como socio de un club exclusivo; en cambio el obrero "tiene muchas menos oportunidades... (y) en consecuencia, las posibilidades de estimular... (su) actuación... mediante recompensas especiales son mucho más limitadas que cuando se trata de los directivos" (43).

Una cuestión teórica fundamental con respecto a la retribución económica del trabajo le plantea el problema de definir el nivel de sueldos, salarios, etc., que se pagan a los diferentes miembros de la empresa; si esto debe determinarse en base a la productividad del trabajo, relacionarse con la ubicación jerárquica del status correspondiente, o en base a las necesidades sociales, familiares, también re-

lacionadas con las jerarquías de status, etc.

No corresponde a los alcances de este trabajo definir cual de las alternativas sea socialmente más útil o deseable. Señalaremos únicamente, a títulos de supuesto, que en El Salvador las retribuciones de los distintos trabajos en las empresas industriales se fijan fundamentales sobre la base de la productividad y de la ubicación jerárquica, sin ninguna o poca consideración, al aspecto necesidad social.

Para efectos del análisis de esta variable, como contributiva de una situación de funcionalidad de la estructura de la empresa industrial, se han tomado las opiniones de los ejecutivos de las empresas incluídas en la muestra, quienes según su propia y personal opinión han calificado el grado de satisfacción económica que experimentan al trabajar con sus respectivas empresas.

Es de suponer que si la empresa está satisfaciendo en forma óptima las necesidades económicas de su personal más calificado, que entonces en esa empresa se ha dado un grado ideal de integración empresa y personal directivo.

En la encuesta se formuló la siguiente pregunta, para obtener del encuestado su opinión con respecto a como él aprecia la satisfacción de sus propias necesidades económicas, por parte de su empresa:

"Considera Ud. que el sueldo que devenga actualmente, más otras retribuciones como: comisiones, gastos de representación, etc, satisfacen sus aspiraciones en una forma..."

El encuestado podría responder a cualquiera de cinco alternativas de respuestas que se enumeran a continuación, juntamente con las frecuencias de respuestas obtenidas:

	No.	%
Altamente satisfactoria	8	8.51
Bastante satisfactoria	49	52.13
Regulamente satisfactoria	32	34.04
Insatisfactoria	5	5.32
Extremadamente insatisfactoria	<u>0</u>	<u>0.00</u>
TOT L	94	100.00

Puede verse bien en la mayoría de los encuestados (60.64 %) se encuentran bastante o altamente satisfechos de los ingresos económicos que derivan de su trabajo en sus empresas; pero queda aún, un regular número (39.40%) que parecen estar regularmente o bastante insatisfechos. Ninguno contestó estar extremadamente insatisfecho.

En términos generales puede decirse que hay satisfacción económica en la mayor parte de los casos, pero que también existe un porcentaje regular, aunque minoritario, de insatisfechos; por tanto, este indicador apunta más hacia la existencia de una funcionalidad, y no de una disfuncionalidad estructural, aún cuando esa funcionalidad, a través de este indicador, existe aún buen trecho de acercarse a una situación óptima-ideal.

#### Sentimiento de Estabilidad

La Psicología ha postulado ciertas teorías que sostienen que existe una relación necesaria entre un estado de balance emocional en el individuo y su participación plena en el proceso de la producción y distribución de bienes y servicios.

El ambiente social de la empresa, su organización estructural, contribuyen, positivo o negativamente, a crear sentimientos de estabilidad o de inestabilidad, entre sus miembros.

Hay teorías, por otra parte, que sostienen que el individuo es productivo en la medida que teme ser despojado de su trabajo y cree en la inseguridad económica, o resulta de un desempeño insuficiente. En tales casos, se cree que el individuo es productivo por temor, o por instinto de conservación. Estos, sin embargo, cuentan ahora con muy pocos seguidores.

El temor a perder un trabajo puede manifestarse también, según postula Ginzberg, en un sentimiento de fatalidad, o más bien dicho, compulsión a conservar un trabajo determinado " porque no pueden permitirse el lujo de perder los derechos que tengan ya acumulados", lo cual, según el mismo autor, constituye una mala política ya que "puede haber graves peligros en atar a la gente a sus empleos inspirándoles el temor de quedarse sin sus futuros beneficios " (44).

Según la teoría "Y" de la administración, a la cual hemos hecho referencia, existen en el individuo las llamadas " necesidades de seguridad. Son necesidades de protección contra cualquier peligro, amenaza o pérdida". Esta necesidad se hace más sentida cuando el individuo se encuentra" en relación de dependencia y por lo tanto teme ser despojado arbitrariamente" (45). De lo anterior se desprende que si la empresa ha de tratar de satisfacer esa necesidad de seguridad en sus empleados, las políticas de motivación en base al temor deberán producir resultados negativos.

Sin embargo cabría plantearse, como problema de investigación, hasta donde una política del temor, o una de satisfacción de la necesidad de seguridad, opera con más eficacia, a que niveles de status en la escala jerárquica, a que nivel de desarrollo del medio ambiente social, etc.

En los tratados sobre administración de Empresas, al igual que en obras de Sociología, se ha aceptado como válida la teoría que postula la relación entre seguridad=estabilidad y productividad.

Sin embargo, según Donald, esta demanda por satisfacer necesidades de seguridad, principalmente al personal directivo, plantea a la empresa industrial una tarea formidable, que requiere de grandes esfuerzos sobre todo en esta época de grandes cambios. "Se requiere dice, "demasiada adaptabilidad a las nuevas condiciones, demasiado ingenio para inventar en estos tiempos nuevas medidas, nuevos procedimientos que justifiquen un sentimiento de seguridad en cualquier director de empresa o en cualquier organización de directores " (46).

Parece ser que esa necesidad de seguridad es aún más sentida por el personal calificado, el personal directivo, que por el de más bajo nivel. Marc W. Warner sostiene que la "Inestabilidad del empleo y los prolongados períodos de desempleo" tienen efectos determinantes, definitivos, sobre "la moral de los científicos brillantes y su talento preparados" (47).

Sería interesante descubrir si en nuestro medio, en nuestra sociedad en proceso de industrialización, tiene aplicación este concepto de la mayor necesidad de seguridad por el personal directivo y más calificado, en la empresa.

Existen dudas, por otra parte, de si la empresa, es o no, capaz de proveer esa necesidad de seguridad a su personal. Mc. Iver y Page sostienen que el advenimiento mismo de la fábrica, que hizo necesario el empleo de grandes números de trabajadores, provocó diferencias de intereses entre patronos y trabajadores. El obrero perdió así un sentimiento de pertenencia a su lugar de trabajo, y sobre todo después, por los vaivenes a que han estado sometidas las actividades económicas, con sus características alzas y bajas, y los no muy escasos descensos y colapsos empresariales, todo ello ha creado sentimientos de inestabilidad. Concluyen esta tesis diciendo que "en la estructura de la empresa capitalista se satisface aún de una manera muy insuficiente esta necesidad primordial de contar con una seguridad" (48).

Independiente de si se acepta o no lo postulado por Mc. Iver y Page, y otros autores más, parece que la mayoría están de acuerdo en admitir que la necesidad de seguridad es una necesidad básica. De ahí que la empresa deberá tratar de satisfacerla para poder, en primer lugar, lograr una funcionalidad de su estructura, y a través de ella la mejor utilización de sus recursos humanos.

Charles De Carlo sostiene que las grandes organizaciones en Norteamérica, incluyendo a la empresa industrial, si están logrando crear las condiciones que satisfagan esas necesidades de seguridad "a un número creciente de ciudadanos" (49).

En este trabajo se ha tomado esa estabilidad, o lo que los encuestados piensan al respecto, como indicador de una utilización ra-

cional del recurso humano, a través de la existencia de una funcionalidad en la estructura de la empresa industrial.

Para la calificación de este indicador se incluyeron en la encuesta, las preguntas:

1. " Si Ud. considera que tiene un rendimiento eficiente en su trabajo, éste supuestamente le debería garantizar una estabilidad en su empleo. Juzga Ud. que su empresa le garantiza esa estabilidad...".
2. " Si en su empresa se difunde la idea de que el bajo rendimiento y la irresponsabilidad son causas de despido; como calificaría la intensidad con que se difunde ".

Las alternativas de respuesta a cada una, y los resultados de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

		<u>No.</u>	<u>%</u>
1.	Muy estable	40	42.55
	Bastante estable	44	46.81
	Regularmente estable	7	7.45
	Inestable	2	2.13
	Muy Inestable	0	---
	No contestaron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
	TOTAL	<u>94</u>	<u>100.00</u>
2.	No se difunde nunca	12	12.77
	Algunas veces y no a todo el personal	40	42.55
	Algunas veces a todo el personal	16	17.01
	Continuamente pero no a todo el personal,	7	7.45
	Continuamente a todo el personal	15	15.96
	No contestaron	<u>4</u>	<u>4.26</u>
	TOTAL	<u>94</u>	<u>100.00</u>

Las respuestas a la pregunta primera no parecen guardar consistencia con las de la segunda. La primera apunta definitivamente hacia una



existencia, en el criterio de los ejecutivos, de condiciones de alta estabilidad en sus respectivos trabajos. El 89.36 % de los encuestados contestaron que juzgaban esa estabilidad como bastante, o altamente estable. Apenas un 10.64%, que incluye a los que no contestaron, juzgaban sus trabajos como inestables o regularmente estables. Ninguno consideró que esa posición fuera altamente inestable.

Los resultados de la primera pregunta apuntan pues hacia la existencia de condiciones en las empresas, que tienden a la satisfacción de la necesidad de seguridad o estabilidad de su personal directivo, y como tal indica también la existencia de una funcionalidad estructural bastante próxima a una situación ideal.

En cambio, las respuestas a la segunda pregunta no apuntan en la misma dirección de la primera. En el 40.42 % de los casos, las respuestas fueron que se mantiene una difusión: que va de "algunas veces a todo el personal", hasta "continuamente a todo el personal", de políticas que tratan de estimular la participación del personal, por el temor y la coerción; esto, como ya dijimos antes, no satisface a la necesidad de estabilidad y seguridad del personal.

Cabría suponer, en vista de las respuestas obtenidas, que mientras al personal directivo de las empresas se le satisface su necesidad de seguridad, garantizándole estabilidad en su trabajo, al resto del personal, en un buen porcentaje de casos, se le hace producir por coacción y temor. Como puede verse, solamente en un 12.77% de los casos, las respuestas fueron que la política de la coacción y el temor no se utilizan nunca. Un 42.55 % indican que se usa algunas veces.

Un balance de ambas respuestas parece apuntar hacia la existencia de condiciones ligeramente favorables hacia la satisfacción, por parte de las empresas, de la necesidad de seguridad y estabilidad de su personal. Así pues, este índice denota la existencia de una funcionalidad estructural medio o ligeramente arriba de una situación intermedia.

### Posibilidad de ascenso.

" La movilidad social se refiere a la posibilidad que tienen los individuos de ascender y descender en las jerarquías de clases, status y poder " (50).

" Solo en los modernos sistemas de clases en los que no hay obstáculos formales y legales y donde la igualdad de oportunidades es un ideal reconocido oficialmente, la movilidad social es vista como algo común y normal. De acuerdo con la ideología democrática, la posición social de una persona dependerá únicamente de sus propias cualidades y realizaciones y podrá elevarse y colocarse por debajo de las clases y grupo de status de sus padres, de acuerdo con su capacidad personal... En la realidad, por supuesto, los sistemas de clases contemporáneos se apartan considerablemente de estos ideales " (51).

En los conceptos que anteceden, de Kurt B. Meyer, queda planteado un problema de trascendental importancia, cual es el precisar si efectivamente la movilidad social constituye una categoría, o más bien una aspiración realizable, por los individuos, en una sociedad industrializada, o en proceso de industrialización, y hasta donde la posibilidad de concretar una aspiración tal, constituye, un factor motivador de el logro de una funcionalidad de una estructura de una empresa industrial, y a través de ello de la utilización racional de sus recursos humanos.

El " Trabajador capaz", dice J...<sup>o</sup>. Brown, " debe tener la oportunidad de ser ascendido hasta los puestos más altos y es muy probable, que bajo las presentes condiciones, se desperdicien muchos talentos " (52).

Luis Allen complementa el anterior concepto de Brown al sostener que si " el proceso de crecimiento es continuo", entonces los hombres tienen a superarse, y al crecer en capacidad, sus status pueden, igual que los niños al crecer, quedarles "pequeños los trajes "; y en tonces, la "ocupación que pudo haber constituido un estímulo para un individuo en un momento dado, quizá lo de más tarde muy pocas oportu-

midades de perfeccionarse " (53).

Como veremos más adelante, contra estas teorías se oponen otras muchas que minimizan los efectos de la movilidad social, que solo benefician a muy reducidas minorías.

La motivación por la posibilidad de un ascenso es eminentemente psicológica; es decir actúa fundamentalmente en el plano de la subjetividad. Depende, en gran medida, de lo que el individuo considere que son sus posibilidades de ascenso. Una misma realidad objetiva, un mismo ambiente social, podrá ser interpretado en forma diferente por personas distintas. Sin embargo, cualquiera sea la motivación que ese ambiente social provoque en las personas, lo cierto es que la idea estará influenciada por esa realidad.

La Sociología ha estudiado la movilidad social en la empresa industrial y ha encontrado que si bien es cierto que es esta una de las instituciones sociales en donde con mayor énfasis se observa este fenómeno, precisamente debido a la mayor exigencia de unas relaciones formales basadas en criterios de eficiencia, también es cierto que existen diversos factores que inhiben de que se le dé plena vigencia.

Los Status de dirección en una agrupación altamente diferenciada como es la empresa industrial, requieren de una mayor especialización o tecnificación, que en sí mismos constituyen obstáculos fuertes a la inmensa mayoría de las personas de los estratos sociales inferiores. La tecnificación y la alta especialización que son las más elevadas manifestaciones de la socialización, se adquieren mediante procesos de educación lentos y costosos, que culminan en una educación universitaria, vedada, desde el punto de vista económico, a grandes sectores de la población.

Es pues muy poco probable, aunque hayan habido algunas excepciones, que un individuo que se inicia en los status de más inferior jerarquía en la estructura de una empresa industrial grande y compleja, pueda escalar todos los niveles jerárquicos y finalmente alcanzar la cúspide de la pirámide.

Comprobando lo anterior, Brown sostiene que " la dirección se ha especializado hasta tal grado, que el ascenso desde el taller mismo es más improbable que antes... en muchas grandes empresas los miembros de alto rango en la administración provienen de las Universidades..." (54).

Merton también confirma lo anterior al decir que, como " Las complejidades de la nueva tecnología convierten la preparación técnica - en un requisito previo para el ejecutivo..., para los trabajadores es cada vez más oscura la perspectiva de ascender de categoría. Además, en la medida en que las oportunidades para adquirir una preparación superior están socialmente estratificadas, los gerentes se reclutan cada vez más en estratos sociales muy alejados de los estratos obreros" (55).

Young y Mack aceptan que existen las limitaciones antes señaladas para una efectiva movilidad social; sin embargo, creen que la estructura abierta de la sociedad, el ethos cultural, siempre estimularán al individuo "positivamente a conquistar categorías de mayor prestigio que las que le competen por nacimiento " (56).

Ralph Linton señala que en las sociedades en proceso de desarrollo, las oportunidades se multiplican; "se caracterizan" dice, " por la riqueza de status que pueden alcanzarse gracias al éxito individual por las grandes facilidades que se ofrecen para su logro sobre una base de competencia " (57).

La seguridad de la existencia de una movilidad social en la empresa, según Ganzberg, más determinante para la actuación de un directivo que de un obrero. " Estos tienen aspiraciones mucho más elevadas y generalmente reconocen que sus objetivos deben alcanzarse principalmente con el progreso en el trabajo. Su adaptación total a la vida depende mucho más que en el caso del asalariado, de un triunfo profesional " (58).

Existen teorías que niegan que la posibilidad de ascenso estimule la participación eficiente del directivo de empresas, porque se ún

sostienen: " el mayor grado de profesionalización, tener vinculación a un lugar de trabajo fijo; y viceversa, tener capacitación profesional, mayor vinculación institucional " (59). Sería interesante determinar mediante investigación empírica, hasta donde esta teoría puede tener vigencia en un medio social en proceso de industrialización, como el nuestro. A título de su gusto se podría formular que en nuestro medio, en proceso de industrializarse, si existe vinculación del personal ejecutivo a sus empresas; ésta, aún cuando el avance del desarrollo vaya creando nuevas oportunidades en todas las ramas de la actividad económica. Por otra parte, la adecuación entre la oferta y demanda de personal altamente calificado tendrá una influencia determinante en esta situación, o no, entre ejecutivo y empresa industrial.

En conclusión, la posibilidad de ascensos se considera como un factor motivador de una mejor participación del personal calificado; pero también se reconocen sus limitaciones; por ejemplo: que en una empresa " el ascenso de uno puede generar la envidia de todos los que no han sido ascendidos " (60), y producir efectos negativos. Sin embargo existen ciertos procedimientos que minimizan esos efectos negativos como cuando los criterios de eficiencia se basan en hechos objetivos aceptables por todo el personal. Así pues, la posibilidad de ascensos tiene una categoría de elemento motivador hacia una mejor integración funcional de la estructura, y por consiguiente, de una utilización racional del recurso humano de alto nivel.

Para la calificación de este indicador se formularon dos preguntas:

1. " Cree Ud. que las posibilidades de ascender de posición en la empresa, de acuerdo únicamente a capacidad, y eficiencia son: "
2. " O cree Ud. que para ascender o mejorar vale más la amistad, la simpatía, el favoritismo, etc. y que estos casos se dan: "

Las alternativas de respuestas y los resultados obtenidos en cada una de ellas fueron:

		<u>No.</u>	<u>%</u>
1.	Excelentes	28	29.79
	Buenas	48	51.06
	Regulares	17	18.09
	Malas	1	1.06
	Inexistentes	<u>—</u>	<u>—</u>
	TOTAL	94	100.00
2.	Nunca se dan	33	35.11
	Raras veces	45	47.87
	Frecuentemente	4	4.26
	Muy frecuentemente	11	11.70
	No contestaron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
	TOTAL	94	100.00

Las respuestas a ambas preguntas parecen coincidir en indicar una misma situación, o sea que, según la opinión de los ejecutivos encuestados, las posibilidades de ascender en sus empresas los consideran buenos o excelentes. En ambos casos, aproximadamente un 82. % de los encuestados tenían esa opinión.

La conclusión que podría derivarse es que, según este indicador, existe una alta motivación hacia el trabajo por parte de los directivos encuestados lo que propicia que exista una funcionalidad de la estructura de la empresa y, por medio de ello, una utilización racional del elemento humano de mayor jerarquía.

En el caso de la segunda pregunta, la situación de motivación óptima se da cuando las oportunidades de ascender por favoritismo, amistad, etc., no existen, o " Nunca se dan ".

#### Trabajo en Equipo

" Se ha demostrado que, para el logro de los objetivos de una organización, un grupo de trabajo unido y coherente puede en las debidas condiciones, ser mucho más efectivo que igual número de independientes." (61).

Linton llama "spirit de corps" a esa unificación y coherencia en el desarrollo de actividades de un grupo, y la identificación de sus ideales, pautas y objetivos.

Trasladando esta idea al campo de las organizaciones gubernamentales y económicas, Willburg Jiménez Castro sostiene que, sin "ese espíritu de cuerpo hay disociación, no hay armonía hay egoísmo, no bien común. El espíritu de cuerpo es el que logra la claridad. Es el que hace que cada uno de los funcionarios y empleados públicos o privados dé su contribución al conjunto de actividades..." (62) de su organización.

El logro de este espíritu de cuerpo en una empresa es en gran medida resultado de un proceso de adaptación y aceptación voluntaria, por convicción, de las "normas colectivas, de las cuales se derivan beneficios para todos" (63). Dichas normas no se implementan pues, ni por temor, ni por imposición.

Este espíritu de cuerpo, o trabajo en equipo como también se le conoce, constituye la manifestación objetiva de la existencia de una integración armónica de funciones y status en la estructura de la empresa. Pero esta integración presupone plena participación, es decir, utilización racional de sus recursos humanos, traducida en la más efectiva delegación de autoridad para la toma de decisiones. Jiménez Castro define la participación como "la práctica de integrar a todo el personal... en un equipo de trabajo eficiente, a fin de que las decisiones sean tomadas en todos los diferentes niveles de dirección y no exclusivamente en los de jerarquía superior" (64).

Se ha supuesto que solamente mediante un verdadero trabajo de equipo puede la empresa lograr verdadera eficiencia y la mejor garantía de consecución de sus objetivos. Para ello es necesario que la compañía opere como una unidad "la cual no existirá mientras sus miembros no hayan conseguido cierta unidad psicológica, una comunidad de ideas y valores... (y) hábitos...", mientras "el individuo (no) esté dispuesto a sacrificar sus propios intereses por los de todos y a cumplir con su deber aunque no tenga quien lo vigile... ninguna sociedad

podrá funcionar... con verdadera eficacia, mientras sus miembros no hayan desarrollado el sprit de corps " (65).

El trabajo en equipo debe abarcar a todos los niveles de la organización estructural y a todas sus relaciones jerárquicas en líneas de autoridad, o colaterales en un mismo nivel de jerarquía. Como Donnell (66) señala, todas las funciones de la empresa deben estar integradas en un todo funcional, ya que unas no pueden operar independientes de las otras.

En el gráfico No. 5 se presentan esquemáticamente, algunos de los elementos necesarios para que en una empresa se logre un verdadera integración, es decir, un trabajo en equipo.

Existen teorías, sin embargo, que niegan la posibilidad de un trabajo en equipo. Friedmann, por ejemplo, sostiene que " el trabajo dividido, la racionalización Tayloriana y la automatización provocan cada vez más en los obreros la insatisfacción, el sentimiento de inseguridad y toda clase de frustraciones...", lo cual obstaculiza que se logre la formación de " un sistema coherente que permita un trabajo en equipo " (67).

Brown sostiene, por su parte, " que la coordinación... (es) siempre, fuente de dificultades en una estructura tan compleja como es la fábrica moderna, y mientras más grande sea... mayor será la probabilidad de que se presenten estas dificultades " (68).

Para Mc. Ivor y Page (69), la integración no podrá ser nunca completa porque siempre existirá el conflicto entre los grupos. Por otra parte Harnecker (70), la integración de intereses entre empresa y trabajadores es imposible, como consecuencia del sistema económico mismo, de empresa privada capitalista, al cual es inherente el conflicto entre empresa y trabajadores.

A pesar de las posiciones contradictorias parece, sin embargo, aceptable a todos, que sí existe una relación entre eficiencia e integración, y que ésta solo se logra en la medida que pueda formarse una unidad psicológica en el grupo de trabajo. Aún sea solamente pues, una



aspiración, realizable o no, en la práctica objetiva, cuanto más clara se halla una estructura de esa aspiración, mayor será su funcionalidad y la utilización racional de sus recursos humanos. Por esta razón, en este trabajo, se tomó como indicador de ambas categorías.

Para poder obtener una calificación de este indicador, en la encuesta se formuló la siguiente pregunta:

"Como calificaría Ud. la coordinación, cooperación y armonía entre el personal, con que se realizan la mayor parte de las labores en su empresa".

Las alternativas de respuestas y los resultados obtenidos se presentan como sigue:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Altamente satisfactorio	10	10.64
Bastante satisfactorio	58	61.70
Mediamente satisfactorio	23	24.47
Insatisfactorio	3	3.19
Ningún trabajo en equipo	<u>0</u>	<u>0.00</u>
TOTAL	94	100.00

La mayor parte de los encuestados (72.34%) opinaron que en sus empresas existe una integración de labores, o trabajo en equipo, que ellos califican como bastante o altamente satisfactorio.

La conclusión sería que las empresas industriales de la muestra han logrado integrar sus equipos de trabajo, en forma bastante satisfactoria, y que, consecuentemente, ello estimula una funcionalidad de las estructuras sociales de estas empresas, y a través de ello, la buena utilización de sus recursos humanos más calificados.

### Oportunidad de Perfeccionamiento.

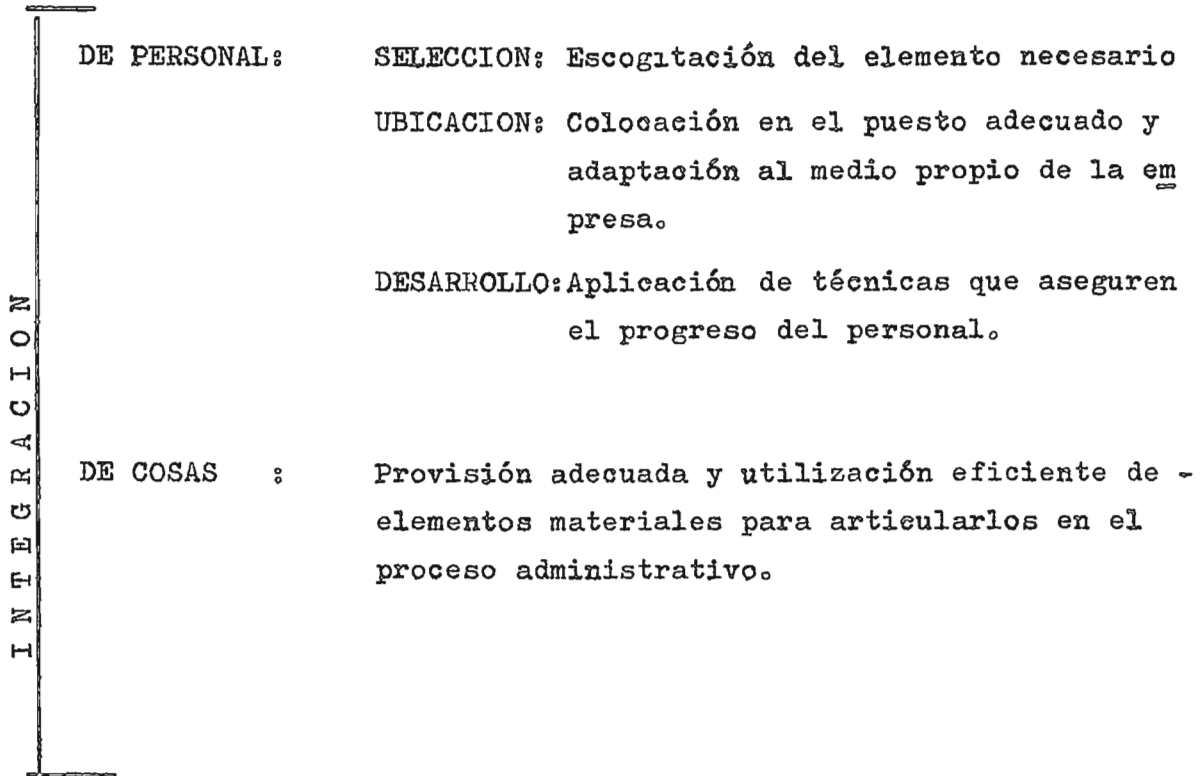
La Sociología ha desarrollado el concepto de "Socialización", como el proceso, o conjunto de procesos, que la sociedad ha establecido para la integración de sus miembros o sus distintos grupos y a la misma sociedad en general. Mediante la socialización se integra al niño a su grupo familiar; mediante la socialización adopta el individuo los mores y pautas de su sociedad; mediante la socialización adquiere el individuo una especialización que le permitirá asumir determinados status y participar en los procesos de producción y distribución de bienes y servicios necesarios a la existencia de la sociedad.

Las necesidades de socialización de los individuos se plantean por igual a todos los grupos de la sociedad; y estas necesidades, serán más complejas cuanto más compleja sea la estructura de un grupo, y cuanto más elevada sea la jerarquía de status, que los individuos a socializar deben ocupar.

Bach se plantea la pregunta de si " la educación y el entrenamiento pueden proveer de personal directivo competente a las empresas, o si es necesario que antes, los candidatos a ocupar estos puestos posean ciertas habilidades naturales " (71). Parece ser que en algo pueden influir esas habilidades naturales, pero básicamente es cuestión de educación y entrenamiento.

El fin del entrenamiento, según W. Jiménez Castro, debe ser el de dar a los individuos " las necesarias oportunidades para que desarrollen todos sus potenciales " (72). « este enfoque podríamos denominar como capacitación formativa en contraposición a la de tipo informativo.

Cristian Rojo, (73) defendiendo la tesis de la capacitación formativa sostiene que el fin de esta actividad es el " desarrollo de aptitudes ejecutivas básicas ", entre las cuales incluye:



**FUENTE:**

HURTARTE, VICTOR HUGO, LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS; Instru-  
mentos fundamentales del Ejecutivo de Empresa para mejorar la  
eficiencia en las organizaciones, Tesis de Graduación, Facultad  
de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, El Salvador  
C.A., 1967. pag. 13.

- 1) La comprensión de situaciones que requieran de un análisis lógico, no esquemático.
- 2) Toma de decisiones acertadas cuando no se dispone de información completa.
- 3) Capacidad política, o sea la de poder actuar acertadamente enfrente de determinadas circunstancias, o coyuntura, y aún poder modificar esa coyuntura para lograr determinados fines.
- 4) Percepción, intuición, para percatarse de sus propias necesidades y limitaciones, y aptitud para trabajar en equipo.
- 5) Libertad de criterio o espíritu crítico para analizar la estructura.
- 6) Capacidad para comunicarse, expresar los puntos de vista propios, como para captar los ajenos.
- 7) Poseer un estilo formal de pensamiento, es decir, capacidad de análisis e interpretación.

El adiestramiento de tipo informativo conlleva serios peligros, además de que, muy difícilmente podrían lograrse por ese medio los fines de capacitación que se pretenden. Este tipo de entrenamiento - que Chris Argyrs denomina "típico", "tiende a bloquear el desarrollo propio y a aumentar 'el desarrollo imagen' o sea que pretende más bien "justificar racionalmente la organización que no está dispuesta a enfrentarse con sus propios problemas y en consecuencia, en lugar de resolverse se "refuerzan las causas de los problemas de la administración... aumentan el sentimiento de dependencia y conformidad exterior (la fuente de motivación del trabajo está 'fuera' del individuo) de los empleados". En estas circunstancias el empleado se motiva o por el aliciente de una recompensa o por el temor a un castigo, pero no por una autoconvicción. "En el mejor de los casos" estos programas de entrenamiento actúan " como artificios 'antisépticos' que protegen a los empleados de las tensiones de la realización de sus capacidades y de responsabilidad mientras esperan 'hacerlos felices' (74).

La mayor parte de estos programas, sostiene L.A. Allen, "dedican su mayor atención al papel que la compañía debe desempeñar en el adiestramiento de hombres, y no a lo que éstos puedan hacer para perfeccionarse a sí mismos." La realidad, sostiene el mismo Allen, es que las "compañías no pueden fomentar la formación de directivos. Estos deberán desarrollarse por sí mismos..." lo que sí pueden hacer y está a su alcance es "ejercer... un importante control sobre el desarrollo de los directivos, mediante el ambiente de negocios que establezcan" (75); lo cual nos trae nuevamente al problema de la influencia que la organización estructural de la empresa ejerce sobre la utilización de sus recursos humanos.

Hurtarte señala otro aspecto importante del entrenamiento, cual es el de la atención que pueda dar a la capacitación en funciones específicas, en oposición a las funciones administrativas o generales. En muchas empresas, dice, "se comprueban amplios programas de capacitación en las actividades específicas, produciendo un ejecutivo experto pero débil en conocimientos administrativos lo cual es perjudicial a las empresas ya que a pesar de una excelente labor en los campos especializados, se han producido problemas serios de organización... y hasta el fracaso total, por descuido de la capacitación administrativa" (76).

A título de supuesto podríamos complementar este concepto de Hurtarte, diciendo que en la mayoría de las empresas del país, la idea de la capacitación específica parece predominar sobre la de la capacitación administrativa. Así se observa como para muchas posiciones gerenciales las empresas buscan en primer lugar la capacitación específica del recurso humano, y no sus capacidades administrativas o gerenciales más generales.

Leavitt se refiere a ciertos obstáculos en el entrenamiento de directivos, y dice: "Este cambio acelerado en anchura y en profundidad de los problemas de gerencia y administración superior requiere ciertos cambios en nuestro modo de pensar respecto a la preparación y educación de los directivos. Conforme la especialización va haciendo

de la empresa algo cada vez menos independiente de las restantes facetas de nuestra sociedad, las demás aptitudes y valores que necesita - el gerente se multiplican en la misma medida". El mismo autor se pregunta si la solución estará en el adiestramiento de super hombre, o sea " directivos que reúnan en sí todas las aptitudes de los científicos sociales y físicos, ingenieros, artistas y matemáticos." (77).

El grado de desarrollo industrial logrado en nuestro país, probablemente no plantea aún ese problema de la complejidad en la especialización del adiestramiento de los ejecutivos de las empresas industriales; sin embargo, debe suponerse que conforme avanza el proceso de industrialización, esta necesidad se irá sintiendo cada vez más.

De todo lo anterior podemos resumir los siguientes conceptos:

- 1) La empresa industrial logra alcanzar sus fines y llenar sus necesidades de socialización de sus miembros, en dos etapas: a) Mediante la educación formal o institucionalizada por la sociedad, a través de un sistema de educación pública que abarca desde un nivel primario o básico, hasta a un nivel superior o universitario y b) mediante el entrenamiento que persigue satisfacer necesidades particulares de la empresa individual, tanto que ello se realice como una función interna de la empresa misma, como por medio de instituciones de educación especializada, y abarcando los aspectos administrativos.
- 2) Ligado con la existencia de una estructura que posibilite la movilidad social dentro de la empresa industrial, la oportunidad de perfeccionamiento, o sea la capacitación del recurso humano para una mayor integración del equipo de trabajo, provee de motivaciones psicológicas, satisfaciendo expectativas individuales, hacia el logro de los fines del grupo.

Para los fines de este trabajo, y utilizando al mismo tiempo conceptos aceptados por las teorías de la administración de Empresas, la mayor o menor existencia dentro del ambiente social de la empresa industrial, de oportunidades para el perfeccionamiento o capacitación - del recurso humano, se tomarán como índices de una mayor o menor funccionalidad de la estructura, que a su vez indicará una mayor o menor

utilización racional de los recursos humanos de alto nivel.

La siguiente pregunta fue formulada en la encuesta para la calificación de este indicador:

" Si en su empresa existe una política de capacitar al personal mediante cursos, becas, etc. para mejorar su rendimiento, Ud. diría que lo que hasta hoy se ha hecho en ese sentido, es "

Las alternativas de respuesta y los resultados obtenidos, se presentan en la siguiente forma:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Altamente satisfactorio	16	17.02
Bastante Satisfactorio	29	30.85
Mediamente satisfactorio	32	34.04
Insatisfactorio	11	11.70
Inexistente	4	4.26
No contestaron	<u>2</u>	<u>2.13</u>
TOTAL	94	100.00

El comportamiento de las respuestas obtenidas para este indicador, puede verse que difiere con lo obtenido en anteriores indicadores de funcionalidad estructural. En este caso, el porcentaje de respuestas indicativas de situaciones bastante o altamente satisfactorias solamente llega a un 47.57%; o sea, menos de la mitad de los casos.

Estos datos harían suponer que las empresas industriales de la muestra, no se están preocupando debidamente por la capacitación y el adiestramiento que mejore la eficiencia de su personal.

Si las empresas industriales están descuidando este factor de integración funcional de sus equipos de trabajo, no están propiciando las condiciones estructurales necesarias al logro de una adecuada y racional utilización de su personal ejecutivo.

Este indicador apunta más hacia una disfuncionalidad, que hacia una funcionalidad de la estructura de la empresa industrial.

### Identificación de Objetivos.

" La mayor parte del tiempo y del esfuerzo invertido en socializar a un nuevo miembro de la sociedad se dedica a enseñarle los creencias y objetivos que este último se propone, e inculcarle el sentido de que son buenos y dignos de que los practique y defienda. Pero hay otra función a la que debe atenderse universalmente. Los sociólogos deben inculcar a sus miembros...un sentido de finalidad" (78).

Tal como lo expresan Young y Mack, en el concepto que antecede, este sentido de finalidad que deben compartir los miembros de un grupo, es producto de un proceso de socialización. Cuanto más este sentido de finalidad sea compartido por el grupo, mayor será el grado de consenso, cooperación y coherencia del mismo; consiguientemente el grupo estará en mejor posición de realizar sus propios fines, en la medida - que sus miembros los compartan.

Dentro del grupo social de la empresa industrial, el sentido de finalidad, el compartir esos fines empresariales, ha sido considerado como motivador de una mayor eficiencia, la cual redunde en una mayor productividad, y en una mejor probabilidad de que la empresa realice sus aspiraciones.

Sin embargo, cabe preguntarse hasta dónde la empresa ha " establecido claramente... cuáles son los fines y objetivos... en términos de sus funciones sociales múltiples, aunque integradas, y en condiciones que se gane la adhesión de las personas interesadas por el éxito y obligadas a contribuir a él ? " (79), es decir, sus miembros.

Saber cuál es la respuesta a esta interrogante en un medio social como el nuestro, requeriría de una investigación especial sobre el tema. En nuestra encuesta se ha tratado únicamente de verificar si existe, en términos generales, algún consenso entre el ejecutivo y la empresa industrial, sobre la consecución de sus objetivos socio-económicos.

La verdadera trascendencia de este indicador la sintetiza Chuman en las siguientes palabras: " Para que el individuo sea seguro y eficaz en sus labores, tendrá que tener un sentido de dedicación, una vi



sión clara de las metas que se han de lograr, y criterios satisfactorios para medir el progreso que haga en su camino hacia ellas " (80).

Refiriéndose al caso de los directivos de empresa en particular, Robert K. Stoltz sostiene que: "Es fundamental que los hombres deban entender sus objetivos para trabajar con un fin. Si, el común entendimiento de los objetivos, las normas prácticas y la organización es esencial si se quiere que cada directivo se imponga metas de finalidad y trabaje para alcanzarlas" (81).

Una de las manifestaciones objetivas de la existencia de una identificación de intereses y fines entre empresa y personal, es la lealtad, que como Mc. Iver y Page bien señalan, se adquiere únicamente por convicción y no por coacción o temor. Pero para ello deberán crearse las condiciones propicias en la empresa, ya que tales lealtades "no son innatas sino resultado del comportamiento social" - (82); en el caso de la empresa, de una organización racional,

Pero no puede hablarse de un objetivo único de una empresa industrial. Existen muchos, y de diversa naturaleza, según las mismas empresas lo reconocen en la actualidad. Sin embargo, existe un fin básico y central, sin cuya consecución, la empresa industrial de propiedad privada desaparecería con toda seguridad: Este es el de la obtención de utilidades, o ganancias monetarias, sobre los cuales adquieren derechos de propiedad las personas a las que legalmente pertenecen los medios de producción: bienes activos fijos, tales como terrenos, construcciones, maquinaria, etc. o activos circulantes, tales como fondos monetarios, cuentas por cobrar, etc.

Tradicionalmente el éxito de una empresa industrial de propiedad privada se ha medido por su habilidad de generar utilidades, conmensuradamente con el valor de los medios de producción en general, y con los valores invertidos por sus propietarios, en particular.

Según algunos autores la validez de este indicador tiene sus serias limitaciones. Entre estas:

1) Tom Wolff (83) señala el caso de la gran fábrica, y su gran heterogeneidad de funciones y personal, donde una verdadera integración es casi imposible, lo cual se consigue mucho más fácilmente en los negocios más pequeños y homogéneos.

2) Chris Argyrs señala como los mismos " programas destinados a aumentar el sentimiento de identificación del empleado con su trabajo y con la compañía, en realidad pueden menguarlo" (84); esto porque los intereses propios de la empresa no son compartidos por sus miembros; o sea que cuando no se ha establecido una identificación de fines, los programas tendientes a lograrlo, podrían causar el efecto contrario.

3) Para Mc. Iver y Page (85) existen prejuicios, envidias, predilecciones individuales, etc., que no permiten una integración de intereses. Lo mismo puede suceder cuando dirigentes y dirigidos tienen intereses opuestos.

En este trabajo se acepta la validez de este indicador por cuanto aunque se trate de una aspiración, no fácilmente realizable, si se ha demostrado en investigaciones empíricas que, como dice Wolff, "los empleados muy productivos eran los que abrigaban sentimientos de conexión más íntima con la empresa y de relación con lo que ocurría en ella " (86).

En relación con este indicador se formuló la siguiente pregunta:

"Si Ud. conoce los planes y metas de su empresa, escritos o no, - podría decir si está de acuerdo con ellos".

Las respuestas obtenidas se clasifican así:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Totalmente	56	59.57
Medianamente	19	20.22
En ninguna forma	5	5.32
No los conoce	9	9.57
No respondieron	<u>5</u>	<u>5.32</u>
TOTAL	94	100.00

Las respuestas clasificadas como "totalmente" son indicativas de una plena identificación de objetivos. Las que contestaron "medianamente", indican una identificación a medias. Las que contestaron "en ninguna forma" o "no los conoce", indican carencia de una identificación con los objetivos y fines de la empresa.

Como puede verse, una mayoría de casi 60% de los ejecutivos encuestados están plenamente identificados con los propósitos de sus empresas. Este resultado indica que quedando aún un 40% que no están plenamente identificados, la situación real es que solo existe una ligera predominancia de un factor que tiende a la funcionalidad de la estructura; por tanto, según este indicador, las empresas industriales son solo ligeramente más funcionales que disfuncionales.

### Motivación

El análisis de este indicador: Motivación, que se emprende a continuación, viene a ser como una síntesis de todos los que antes se han abordado para analizar la existencia de una funcionalidad estructural en la empresa industrial, y como consecuencia de ello, una utilización racional de los recursos humanos.

La Psicología Social, por una parte, ha profundizado bastante en el estudio de los procesos síquicos que impulsan a los individuos hacia determinadas formas de comportamiento en sus relaciones sociales; por otra parte, la Sociología y la Antropología Cultural han demostrado la influencia del ambiente social-cultural en la formación de la personalidad individual.

Esos procesos psíquicos individuales, o de otra manera, las reacciones individuales ante los estímulos que plantea la sociedad en general, los grupos a que pertenece en particular, que le plantean también la cultura general del medio y las subculturas de los grupos, determinarán en gran medida el grado de participación del individuo en el hacer social de su grupo.

El ambiente socio-cultural del grupo tiene pues influencia en la forma como sus integrantes reaccionan y participan en la realización de sus fines. A esta influencia socio-cultural del grupo la llamaremos: Motivación.

De acuerdo con el concepto de motivación aquí planteado, nuestro análisis no se enfocará sobre los procesos síquicos internos determinados por aspectos meramente inherentes al individuo. Este aspecto corresponde a la Psicología y está fuera de todo alcance para los fines y propósitos de este trabajo. Sin embargo, si se reconoce su validez por cuanto el mismo ambiente social provoca estímulos y reacciones - distintas en diferentes personas. Así pues, se encuentran quienes no reaccionan a determinadas motivaciones empresariales; de tal manera que hacen concluir en que cualquier práctica de motivación que las - empresas adopten podrá tener validez general, pero nunca operar en todos sus miembros, en totalidad.

Talvez la explicación a esto se encuentre en que como dice Mc. Iver y Page, " el hombre social, tal y como aparece en todas las edades es, a la vez egocéntrico y socio-céntrico ", y ambos " elementos se confunden inexplicablemente en todo aquello que el hombre es y ha-ce..." (87).

Se intentará únicamente valorar uno de los aspectos de ese dualismo individuo-grupo, sociedad, que determinan la participación individual dentro del grupo. Ese aspecto es precisamente el sociológico.

La Administración de Empresas dá tal importancia al aspecto motivación, como principio de administración, que hay autores que han llegado a definir que el objeto de esta disciplina es precisamente - éste. I. Guzmán Valdivia dice que consiste " fundamentalmente en motivar a los subordinados para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende; un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo, y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa." (88)

Como ya hemos apuntado, la motivación es principalmente una categoría psicológica-individual, pero que nace como reacción del individuo a estímulos externos. La forma como él aprecie su situación de - trabajo, la sensación de seguridad que este le cause, su sentimiento de pertenencia, el reconocimiento que le merezca el buen desempeño de sus labores, la forma como él aprecie la justicia que exista en las relaciones dentro de la empresa, entre otros factores, constituyen motivaciones que estimulan la participación eficiente de las personas.

Pero los medios de que puede valerse una empresa para estimular la participación de sus miembros son tantos y tan variados, que abarcan desde aquellos que recurren a la fuerza y la coacción, hasta los que apelan el ego individual y tratan de formar actitudes mentales favorables a la empresa.

Los métodos que recurren a la fuerza y la coacción, como se mencionó antes, no cuentan ya con muchos adeptos (89). En cambio los que recurren al ego y la mente de los individuos son generalmente aceptados, porque según se cree, son los únicos capaces de despertar las "facultades creadoras de los empleados" (90).

Existen ciertos elementos estructurales en las empresas a los que comunmente se les concede eficiencia como factores que estimulan la participación individual:

- 1) Visibilidad. Merton (91) califica como tal una situación en la que el empleado o el directivo se mantienen informados de todo lo que afecta la marcha de la empresa, sus normas, etc.
- 2) Comunicaciones: procedimientos, o la mecánica, como se logra el objetivo de la visibilidad.

Se cree generalmente que una de las condiciones indispensables para que los individuos puedan sentirse motivados es la de que sus necesidades sean, o estén siendo, satisfechas. Estas necesidades son, según Kuriloff, (92) y por su orden de importancia, las siguientes:

- 1) Necesidades fisiológicas.
- 2) Necesidades de Seguridad.
- 3) Necesidades Sociales. (93)
- 4) Necesidades del yo (94).
- 5) Necesidades de realización propia. (95).

Una organización estructural de una empresa habrá pues creado condiciones verdaderamente motivadoras, en la medida en que sus necesidades propias y a las de sus miembros puedan conjugarse y satisfacerse simultáneamente.

Crear condiciones motivadoras es tratar de influir en la conducta de los individuos; pero este mismo hecho plantea limitaciones a su consecución, porque como sostiene Eli Ginzberg, los individuos en una empresa no constituyen " un grupo homogéneo", sino que, " se integran en distintos grupos. Como cada subgrupo tiene diferentes valores y metas cada uno responde de forma diversa a las varias soluciones y técnicas". Por otra parte " una gran mayoría de los obreros de fábrica y de los empleados de oficina no dan importancia dominante a su trabajo. Aunque no se olvidan de que es importante tener un trabajo que les permita ganar salarios decentes y que no les aburra, piensan más bien en sus actividades fuera de la fábrica que en sus labores profesionales cuando quieren buscar mayores satisfacciones " (96).

Filippo Ponti sostiene que en la sociedad industrial capitalista no pueden, por su misma naturaleza, existir condiciones que motiven genuinamente a una verdadera participación en el trabajo. La "industrialización ha alienado al trabajador, le ha arrebatado los fines que podrían motivar (lo) a trabajar, los ha suplantado por motivaciones artificiales..." (97).

Marta Harnecker atribuye esta imposibilidad de motivación al hecho de que el " trabajador colectivo pierde...todo dominio sobre el proceso de trabajo" (98).

La teoría Y que hemos ya mencionado antes, reconociendo la validez de objeciones como las anteriores, ha propuesto una fórmula que pretende integrar al trabajador, a su empresa, precisamente a través de hacer de su trabajo algo que le permita autorrealizarse, creándole a la vez un sentido de finalidad en el mismo.

En la realidad pueda que no se den las condiciones ideales de motivación en el ambiente estructural de la empresa industrial; en tal caso solo constituye una aspiración ideal a la que la administración se afana en llegar. Pero en la medida en que una situación real se aproxime a una situación ideal, en esa misma medida, la funcionalidad estructural de la empresa será más efectiva.

Es por eso que en este trabajo se acepta que la mayor participación individual en la empresa industrial estará determinada por la existencia de un ambiente social que estimule o que motive la participación individual. La motivación pues, aunque proceso siquico individual, está provocada por el ambiente socio-cultural. De ahí que su existencia sea indicativa de una funcionalidad de la estructura y de una utilización racional de los recursos humanos de alto nivel en la empresa industrial.

Con relación a este indicador se formuló la siguiente pregunta:

"En su empresa existen políticas de personal, condiciones de trabajo, sociales, etc. que pueden o no estimular la productividad, es decir, la realización del trabajo con un máximo de eficiencia. Cómo las calificaría Ud. esas políticas. "

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Altamente motivadoras	11	11.70
Bastante motivadoras	46	48.93
Medianamente motivadoras	23	24.47
Escasamente motivadoras	7	7.45
No motivadoras	4	4.26
No respondieron	<u>3</u>	<u>3.19</u>
TOTAL	94	100.00

Como puede observarse, en el 60.63 % de los casos, los encuestados calificaron las condiciones de trabajo de sus empresas como bastante o altamente motivadoras.

La situación se presenta pues, ligeramente favorable hacia la integración del equipo de trabajo en la empresa.

Y como puede verse también, solamente en un 11.71 % de los casos podría hablarse de una situación de disfuncionalidad, con las respuestas que califican las condiciones de trabajo como escasamente o no motivadoras.

Las condiciones de trabajo pues, resultaron ser motivadoras, en una ligera mayoría de los casos y tienden así hacia la integración - funcional de sus estructuras y a una buena utilización de sus recursos humanos más calificados.

#### ADECUACION STATUS- ROLES

Comenzaremos por definir los conceptos de status y rol (papel o función). Jean Stoetzel: "El Status de una persona se define como el conjunto de comportamiento que, con respecto a sí misma, puede legítimamente esperar de parte de los demás. En cuanto a su papel, él consiste en el conjunto de comportamientos que son legítimamente esperados de ella por los demás " (99).

El status implica ubicación dentro de la estructura de jerarquía de un grupo o sociedad. Se dice que los status existen, per se, o sea, independientemente de los individuos que los ocupan. Para Linton, el status representa además. " un conjunto de derechos y deberes " (100).

El rol, también llamado función, es inherente al status. Está regido por pautas de conducta, aceptadas socialmente, y cuya observancia es más o menos obligatoria, es decir que opera mediante el control social.

La sociología ha definido las relaciones sociales entre los individuos como normas por lo que tanto Stoetzel como Linton llaman " el sistema social", que implica una adaptación entre "diferentes status y sus respectivos papeles " (101). Pero esta adaptación no siempre es perfecta, porque si los status son ocupados por individuos, estos pueden a menudo comportarse en forma diferente a lo que de su status se espera: Sin embargo existen ciertas actitudes emotivas en los individuos, según el status que ocupan, que lo impelen a comportarse de acuerdo con lo que de este status se espera.



El porque es importante que exista una adecuación entre status y roles en una empresa, y el porqué ésto constituye un elemento condicionador de una utilización racional del recurso Humano, lo sintetiza Linton en el siguiente concepto: "Es evidente que, en tanto no haya -- intromisiones de fuentes externas, mientras más perfectamente ajustados a sus status y funciones (roles) estén los miembros de cualquier sociedad, más fácilmente funcionará ésta" (102)

Desde luego que ningún grupo o sociedad puede funcionar sin estar expuesto a influencias externas; por esta razón es fácil comprender que como lo ha planteado Merton (103), la perfecta adecuación entre status y roles no se da en la realidad; y esto, desde luego, es origen de conflictos en las relaciones. Sin embargo, siempre existirán lo que Linton llama " los patrones ideales (que) influyen profundamente en la conducta seguida en todas las relaciones. El individuo los está recibiendo constantemente como modelos, y sirven para dar cuerpo a las relaciones en desarrollo, aproximándolas por lo menos al patrón ideal " (104).

En todo individuo se conjugan diversos status, porque así mismo pertenece a diferentes grupos. Le corresponden por consiguiente diversos papeles; es lo que Merton llama " su conjunto de papeles" o roles (105).

Al directivo de empresas también le corresponde participar de su propio conjunto de papeles. En lo que se refiere a los propios de su status en la empresa, pueden estos clasificarse en dos tipos: (106)

- 1) Los propios de su función específica; producción, ventas, finanzas, etc.
- 2) Los de administración en general: dirección, planificación, organización y control.

Para los fines de este análisis se ha aceptado el concepto de que dada una organización racional de la estructura jerárquica, a cada sta

tus deberán corresponder determinadas funciones o roles, que además de guardar una relación lógica, están precisamente definidas.

Esta correspondencia de status y roles varían de acuerdo con las formas particulares de organización adoptadas por las diversas empresas; las hay, por ejemplo, donde las principales funciones de administración, producción, comercialización y personal, están perfectamente delimitadas, y al frente de cada una de ellas se ubica un director que asume la completa responsabilidad por esa sola función. Las hay en cambio, donde existen combinaciones de funciones y a un solo status de dirección corresponden dos o más funciones, por ejemplo: cuando las funciones de administración y personal, o producción y comercialización, están juntas y bajo una dirección única.

El hecho de que las principales funciones se encuentren separadas o existan combinaciones no es en sí, indicativo de racionalidad o no racionalidad en la organización. Tales situaciones dependen generalmente del tamaño de la empresa, y desde este punto de vista se puede hipotetizar que cuanto más grande sea ésta, la distribución de funciones se convierte en indicador de racionalidad de la organización. Parece de lógica que sea así puesto que en un volumen grande de operaciones comerciales, no podría un solo status, sin perjuicio de la eficiencia, asumir más de una función a la vez. Y aún cuando solo se responsabilice por una de estas principales funciones, en la gran empresa, el dirigente tendrá asistentes puesto que a él solo le sería difícil, e ineficiente para la empresa, responsabilizarse por toda una función sin asistencia inmediata alguna.

En todo caso hay determinadas funciones tipo, que cualquiera sea la especialización o diferenciación de cada función particular, o la ubicación del status al que correspondan, han sido consideradas comunes a cualquier status de dirección. Algunas de esta son: la autoridad delegada de que debe estar investido, la participación en la planificación de las operaciones de su empresa y/o división, la responsabilidad por el trabajo, o sea la supervisión de subordinados; lo que dicho de otra manera se refiere a la coordinación de esfuerzos de los subor

dinados a través de los cuales el dirigente realiza las funciones es peciales y diferenciadas, a él encomendadas. (107).

Algunas de las limitaciones que se interponen en el logro de una perfecta adecuación entre status y roles, son, por ejemplo:

- 1) La diversidad de intereses que mo'ivan a los individuos debu do a su pertenencia a diferentes grupos, que provocan una - gran complejidad en su conjunto de papeles, da por resultado que la atención que se dá a cada uno de los papeles de ese - conjunto, no sea uniforme y constante, sino como dice Merton, sea " limitada e intermitente" (108); lo cual lógicamente provoca ineficiencia en el cumplimiento de las funciones propias de un status.
- 2) El mismo Merton señala también como las presiones que imponen las organizaciones en los individuos para el cumplimiento de sus papeles, pueden provocar psicosis que impiden al individuo comportarse plenamente de acuerdo a su papel o papeles, y en tal caso la organización deja de recibir una eficiente aportación de ese individuo. Su participación se vuelve ineficiente.

Sintetizando podría decirse que la buena o mala dirección de una empresa determinada, estará en gran medida influida por la adecuación o inadecuación entre los status y los roles ( o funciones) que en la realidad conformen la actuación de sus directivos. De aquí pues que en cierta forma, dirección y adecuación entre status - roles de dirigentes, vengan a constituir una misma cosa. Así podemos esquematizar una función del status de dirección en la siguiente forma:

ESQUEMA DE DIRECCION (109)

Como Status

<u>FUNCIONES</u>	<u>CONCEPTO</u>
1) <u>Autoridad</u>	Ejercicio y delegación de la facultad de mando.
2) <u>Planificación</u>	Previsión y programación de la ejecución de futuras labores. Definición de metas a alcanzar.
3) <u>Supervision</u>	Organización, coordinación, control y observación del cumplimiento de planes y normas de eficiencia, a través de la dirección y utilización de los recursos humanos.

Por todo lo antes expuesto, queda conceptualmente justificada la relación entre una adecuación de status y roles en la dirección de una empresa, y la utilización racional de sus recursos humanos. Por consiguiente, la existencia de una adecuación entre status y roles se tomará como indicador de una utilización racional de los recursos humanos altamente calificados.

Para la calificación de esta sub-variable se ha usado el método de ponderación, de sus indicadores, tal como se expresó al analizar la variable utilización racional.

En el caso específico de la calificación de la "adecuación status - roles ", y de acuerdo con las puntuaciones individuales obtenidas, los resultados de la encuesta se han agrupado en los siguientes parámetros de valoración:

<u>VALORACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
De 0 a 23	Inadecuación	13	13.83
De 24 a 26	Adecuación regular	14	14.89
De 27 a 29	Adecuación buena	22	23.41
De 30 a 32	Adecuación muy buena	28	29.79
De 33 a 35	Adecuación excelente	15	15.96
36	Adecuación óptima	1	1.06
<u>N U L O S</u>	<u>                    </u>	<u>1</u>	<u>1.06</u>
	<u>                    </u> T O T A L	94	100.00

Las puntuaciones posibles oscilan entre 0, indicando una total inadecuación entre status y roles y 36, indicativo de adecuación óptima.

Los resultados obtenidos indican que en un 69.16 % de los casos existe una buena, muy buena o excelente adecuación entre status y roles. La situación de óptima adecuación solo se da en 1.06% de casos.

Las condiciones que más destacan en el aspecto positivo, como serían las de adecuación muy buena o excelente, por su proximidad a una situación óptima, se dan en 45.75 % de los casos.

Las condiciones negativas de adecuación regular o inadecuación representan una minoría de casos, o sea 28.72%.

Lo anterior llevaría a suponer que existe, en términos generales, una adecuación satisfactoria entre status y roles de los ejecutivos de las empresas de la muestra pero que aún queda un regular porcentaje - de casos en que esa adecuación es solamente "buena", o más aún, regular y hasta hay inadecuación.

La adecuación satisfactoria encontrada propicia la utilización racional del recurso humano de alto nivel. Sin embargo, esta utilización, según este indicador, está aún distante de constituir una situación óptima- ideal.

#### Autoridad Delegada

Según Dahrendorf, los funcionarios en una empresa industrial están revestidos de " una autoridad delegada, o sea, que participan directamente en la dirección de los asuntos de la empresa." (110). El derecho a dirigir corresponde legalmente al o a los propietarios, quienes lo delegan en los ejecutivos o dirigentes de las empresas.

Las modernas teorías sobre delegación sostienen que la autoridad para decidir debe transferirse a los más bajos niveles posibles de la jerarquía estructural. En este sentido los status de más bajo nivel deben participar también en la toma de decisiones, lo cual constituye, dicen, una fuente de motivación hacia una mayor participación. A esto podríamos llamar: descentralización de la autoridad; en oposición a la centralización que generalmente se acepta como una situación indeseable, por que como sostiene Brown " solo glorifica unos cuantos papeles", pues " mantener la perspectiva y la comprensión humana en una atmósfera de centralización es una tarea que muchos individuos preparados y concienzudos han encontrado prácticamente imposibles" (111).

Esta descentralización se conoce también bajo el nombre de "dirección cooperativa". Según Hurtarte, este principio de administración " es algo nuevo, aún en los países desarrollados" y lo describe como " la función de dirección con sentido de mayor participación del elemento humano subordinado"; por otra parte reconoce también el con

cepto sociológico de la autoridad ( que se describe más adelante): " los hombres a quienes se mandan son seres libres y... su subordinación es consciente y voluntaria. La autoridad no es ningún privilegio ni poder de dominación sino fuente del orden interno de la empresa" (112).

La delegación, para que sea verdaderamente efectiva, debe abarcar la asignación de funciones y no de tareas específicas; esto implica que al delegar una función se delega necesariamente la autoridad para decidir sobre aspectos propios de la ejecución o puesta en práctica de esa función. (113) En otras palabras, la delegación efectiva debe evitar aquellas situaciones de inseguridad, como la que Merton señala cuando dice que " los individuos muchas veces se sienten motivados a obtener el asentimiento de sus superiores para nuevas formas de acción en proyecto" (114).

Debemos distinguir ahora dos conceptos de autoridad: 1) un individualista que hace residir la autoridad en el individuo; y 2) el sociológico que, según Merton, reside más bien en las personas sobre quienes esa autoridad se ejerce. " En resumen la autoridad, sociológicamente considerada, es una relación social normada, y no el atributo de un individuo" (115). El "punto fundamental de este concepto es que las órdenes no serán aceptadas de ordinario si se apartan considerablemente de las normas que operan dentro del grupo" (116). aunque se reconoce que la autoridad siempre debe tener influencia sobre las normas.

En esta investigación no hemos hecho distinción entre conceptos individualistas o sociológicos, y más bien nos hemos dirigido hacia la apreciación de una situación de delegación de autoridad, tal como se está dando en la realidad empírica, y de acuerdo con la opinión personal de quienes se supone investidos de la misma.

Debemos distinguir también la autoridad, del liderazgo. La autoridad es un derecho al ejercicio del poder o mando, del que un status está revestido, o como dice Mc. Iver y Page, es " un derecho

de control que se haya adscrito a un cargo ". El liderazgo consiste fundamentalmente de cualidades personales, o también según Mc. Iver y Page, son " aquellas dotes de persuasión de los hombres que provienen de cualidades personales, prescindiendo de su cargo" (117).

Parece ser que según las teorías modernas de administración y para garantía de una mejor utilización de la autoridad delegada, el dirigente de empresa debería idealmente tener o desarrollar cualidades de líder; así autoridad y liderazgo juntos crearían una combinación formidable, capaz de estimular la mejor participación y utilización de los recursos humanos.

Existe una teoría sobre autoridad en la empresa industrial, que sostiene que el " Gerente está a cargo del trabajo, no de la gente como tal. Su autoridad y su responsabilidad se refieren a las operaciones no a las personas" (118). A este concepto podríamos muy bien llamar el de la Autoridad Funcional. En la realidad es muy difícil que pueda darse una autoridad funcional completamente, puesto que si como ya se dijo, los status están ocupados por individuos, las características de personalidad de estos tienen necesariamente que influir en alguna manera, las relaciones internas en el grupo social de la empresa.

En el anexo gráfico No.5 se reproduce un diagrama de Victor Hugo Hurtarte que esquematiza el concepto de autoridad, en cuanto a cuales son sus dimensiones, o como se clasifica, cuales son sus elcmentos, y en que consiste la delegación y elementos componentes.

Los dirigentes de empresa asumen bajo su control y responsabilidad el desenvolvimiento del proceso de desarrollo de esta estructura económica-social. Como tales les corresponde influir en la formación de las pautas sociales que han de regir, regular y encauzar, las relaciones intra-estructura, como las de esta con la sociedad. Esto implica una participación activa en el proceso de cambio social-estructural; lo que a su vez implica responsabilidad por la toma de decisiones que afecten ese proceso de cambio.



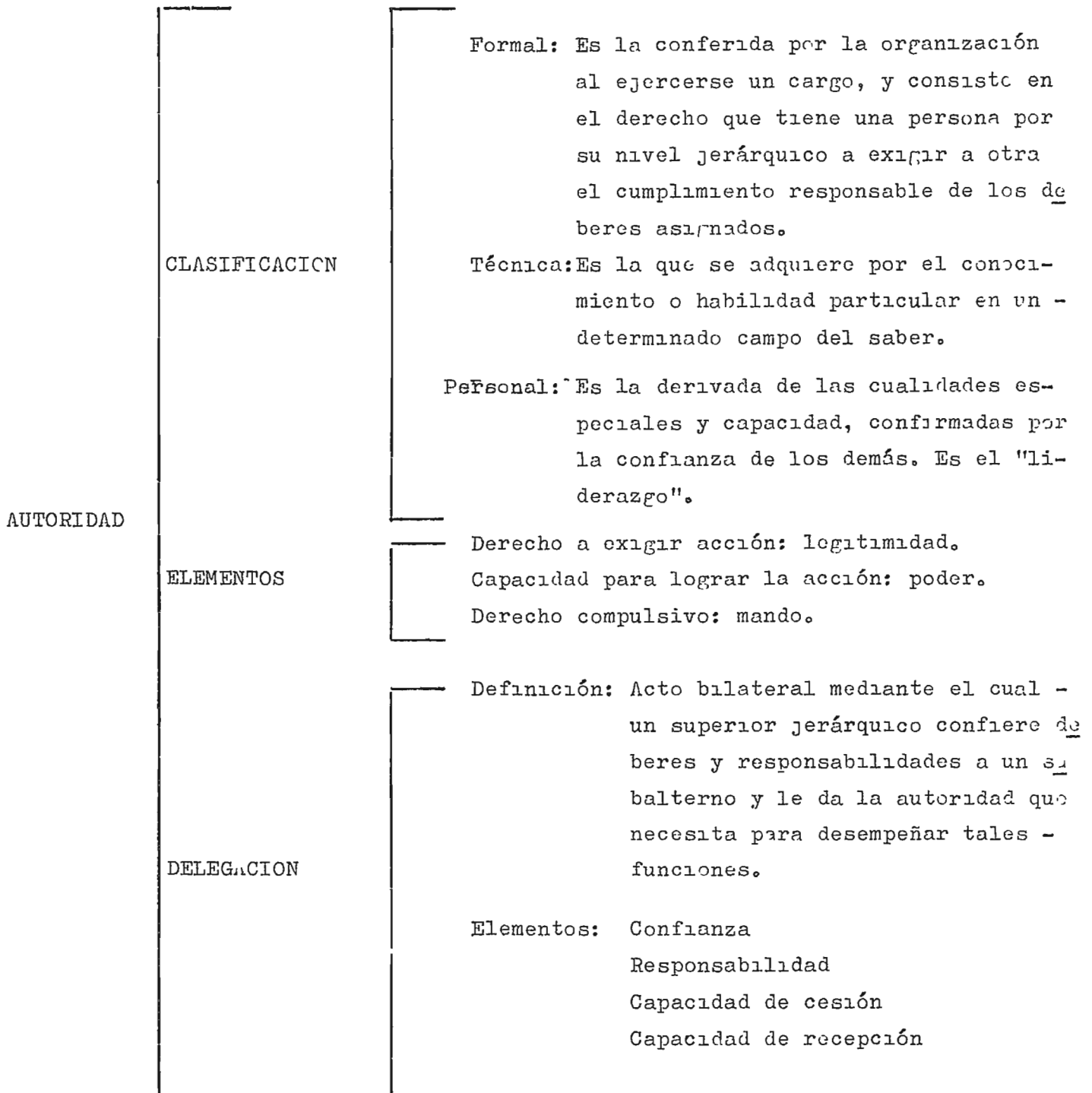
Se acepta pues en este trabajo, que la separación entre status de propietario y status de dirección, resulta en una delegación de autoridad de los primeros a los segundos, que abarca además la delegación desde una dirección central, hacia direcciones de segundo y tercer orden; cuanto más esta delegación de autoridades tenga plena vigencia, será indicador de que exista una adecuación entre status (de dirección) y roles (de autoridad) y por consiguiente de una utilización racional del recurso humano. El término autoridad se toma aquí en el sentido ya definido de poder para tomar decisiones que afecten tanto relaciones intra y extra-grupo, como aspectos de productividad y comercialización.

La siguiente pregunta fue formulada en relación con este indicador:

" Ud. ha sido contratado por su empresa para una posición ejecutiva; como tal le corresponde tomar decisiones que afectan cambios en los métodos de trabajo, la utilización eficiente de los recursos (humanos, monetarios, etc), aspectos de organización, etc. Diría Ud. que en este sentido la empresa le ha dado autoridad para actuar ".

Las alternativas de respuestas y los resultados fueron los siguientes:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
En una forma total y completa	5	5.32
Tiene autoridad pero hay casos que debe consultar primero	80	85.11
Tiene poca autoridad y debe consultar en muchos casos.	7	7.45
No le han dado ninguna autoridad	1	1.06
No respondieron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL.	94	100.00



HURTARTE, VICTOR HUGO, LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS: Instrumentos fundamentales del Ejecutivo de Empresa para mejorar la eficiencia en las organizaciones, Tesis de graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, C.A. 1967. pag. 45.

La plena delegación, como puede verse, se da en muy pocos casos; y es esta precisamente una característica indensable de: 1) que existe adecuación entre status y roles de directivo de empresas, y 2) de una utilización eficiente de ese personal.

Sin embargo la realidad empírica obtenida indica que la mayor parte de encuestados opinan que la situación, aunque no sea la óptima-ideal, constituye una situación satisfactoria. Habría pues una adecuación entre status y roles, bastante eficiente.

### Participación en la Planificación de Labores.

Víctor Hugo Hurtarte define la planificación como " la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzar, y la fijación de tiempo, unidades, etc., necesarios para su realización" (119).

Bettelheim, define la planificación en términos bastante similares a los de Hurtarte. Refiriéndose concretamente a lo que es un plan, dice que éste " está constituido por el conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto. La noción de plan aparece así definida por dos elementos:

- 1o. Un proyecto, es decir, un fin que nos proponemos conseguir.
- 2o. Las disposiciones tomadas con vista a alcanzar este fin, es decir, la fijación de los medios" (120).

Sin embargo, según Bettelheim, la planificación requiere, para poderse llamar como tal, de dos condiciones básicas: 1) Restringirse al campo económico, y 2) operar en un medio social donde el estado tenga el poder para efectuar los cambios estructurales en las relaciones económicas que juzgue necesarios de acuerdo a las necesidades sociales colectivas dentro de un orden de prioridades. En otras palabras, la planificación solo puede operar en un medio social de economía dirigida y propiedad estatal sobre los medios de producción. En este sentido, sostiene Bettelheim, en la sociedad de economía de libre empresa, tanto ésta, como el estado, solamente pueden tratar

de prever desarrollos futuros de las relaciones económicas, o influirlas hasta cierto punto, pero no efectuar cambios estructurales, mientras se siga respetando el principio de la libre iniciativa y la libre competencia. A estas provisiones las llama "de coyuntura económica", "directivas económicas", pero no planificación. (121)

La complejidad de las diversas funciones que se desarrollan en el seno de la empresa industrial hacen necesario el que exista un ordenamiento racional de las mismas, y que para ello exista también una adecuada previsión de las necesidades futuras, para que esa complejidad funcional pueda operar dentro de un ordenamiento u organización racional que permita el cumplimiento de los fines de la empresa. La previsión de un futuro desarrollo de una empresa industrial, o la planificación de sus labores, abarcando la totalidad de sus funciones de producción, comercialización, financiamiento, expansión, etc. es considerada por la teoría de la administración de Empresas como condición necesaria al éxito económico de la misma.

Pero la planificación no consiste simplemente de una previsión del desarrollo futuro, sino de una estimación, estimación o pronóstico del potencial de desarrollo de una empresa, de las determinadas condiciones que presenta el medio ambiente socio-cultural, tanto del grupo mismo como de la sociedad. La objetividad con que dicho medio ambiente socio-cultural y económico puede captarse, dará la medida de la racionalidad de la planificación y esta última condicionará el mismo tiempo la supervivencia, y en caso óptimo, el éxito de la empresa dentro de un ambiente competitivo.

Se hace necesario pues a la empresa industrial el conocimiento de la compleja realidad social que la circunda. Esta realidad social abarca aspectos tales como la capacidad de pago de los distintos estratos sociales de la población, su composición demográfica, los gustos y preferencias, la sensibilidad para la captación de la cualidad de calidad en los productos, aspectos cuantitativos tales como el grado de alfabetización, población con educación básica, media o superior, la oferta y la demanda de recursos humanos calificados o

no calificados, el marco legal del estado o país, etc. En este trabajo se acepta que la planificación es indispensable a la existencia misma de la empresa, y que cuanto más realista sea el proceso se verán sus posibilidades de éxito.

El ejecutivo deberá participar en este proceso, porque como dice Ohmann para "lograr trabajadores dispuestos a responder a lo que se pide de ellos, hay que determinar cada trabajo en forma que incluya alguna responsabilidad por la planificación y por los resultados, no solamente por los tareas de ejecución" (122).

En relación con este indicador de la variable adecuación status-roles, se formuló la siguiente pregunta:

"También corresponde a Ud. como ejecutivo, planificar operaciones futuras de su empresa, su departamento, división o sección, para lograr mejores ventas, mejores utilidades, mayor eficiencia, etc. Según la responsabilidad que se le ha asignado, diría Ud. que su participación en la planificación de su empresa, o división, es: "

Las respuestas obtenidas fueron:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Total en todos sus aspectos	17	18.09
En la mayoría de los aspectos	45	47.87
En solo una parte de los aspectos	29	30.35
En muy pocos aspectos	2	2.13
No tiene ninguna participación	-	-.--
No respondieron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL	94	100.00

Una situación de óptima adecuación, a través de una plena y total participación en la planificación de actividades, solo se da en un 18.09 % de los casos. Pero si observamos que el siguiente parámetro: "En la mayoría de los aspectos" representa un 47.87 %, vemos que considerado en conjunto con la situación óptima, y ya que está muy próxima a lo óptimo, obtenemos que en el 65.96% de los casos, la participación del ejecutivo en la planificación de su empresa

sa puede considerarse que es un poco más que medianamente eficiente.

Nos queda aún un 32.98 % de casos en los que la participación es deficiente o casi inexistente, aún cuando no hay un solo encuestado que no participe absolutamente.

Los resultados pues indican que los ejecutivos de las empresas industriales de la muestra participan en la planificación de su empresa, y que dada las frecuencias de las respuestas obtenidas puede decirse que, según este indicador, existe adecuación satisfactoria entre status de dirección y sus roles, pero que aún dista un buen trecho de constituir un óptimo - ideal.

#### Supervisión de Subordinados.

" Los numerosos estudios que se han llevado a cabo sobre los factores que intervienen en la productividad y su relación con la supervisión y espíritu de los empleados han mostrado lo importante que es tener una fuerza supervisora enérgica, pero comprensiva... Morris S. Vitales, observa: "Parece que el supervisor que considera el problema de la productividad exclusivamente en función del tecnicismo de los métodos y normas de trabajo tiende menos a animar a los obreros para que intensifiquen la producción, que el que lo considere desde el ángulo del trabajador, es decir, desde su categoría, características, necesidades y aspiraciones" (123).

El problema de la supervisión en la empresa industrial se nos presenta así como un problema eminentemente de relaciones sociales internas del grupo. La supervisión constituye junto con la autoridad y la participación en la planificación, una de las funciones básicas, atributos o roles del directivo de empresas, y de cuyo eficiente desempeño dependerá en gran medida que la empresa sea eficiente y pueda cumplir con sus fines propios.

"El primer requisito del administrador general pues, es la habilidad para obtener y mantener los esfuerzos voluntarios de otros para trabajar a favor de... " Las metas de la empresa. Lo que destaca pues el valor de la supervisión basada en la convicción y no en la fuerza. Como ya se mencionó antes, la teoría de la administra --

ción de empresas acepta, en general, que " los antiguos métodos de dominio ya no surten efecto" (124).

Las características, o más bien, dimensiones básicas de la supervisión, por tratarse de una función eminentemente de relaciones sociales, tienen que ver pues con personas. según W. Brown (125) estas son:

1. Autoridad para decidir sobre la selección de personal
2. Entrenamiento de personal.
3. Evaluación del personal
4. Promoción del personal
5. Destitución y reemplazo de personal.

*ojo*

Para Mark Jones (126), las dimensiones básicas de la supervisión, son:

1. Planear y Programar.
2. Ejecutar
3. Medir
4. Recompensar.

*ojo*

Como puede verse, hay gran similitud entre las propuestas por Brown y Jones.

La eficiencia con que un directivo cumple con su papel de supervisión, es decir de orientación, dirección y coordinación del trabajo de otros se manifestará en los resultados que logre del trabajo de los subordinados. Medidos por ciertos niveles de eficiencia o por comparación con ciertos niveles de productividad, y por el logro de determinados objetivos trazados mediante una planificación. Entre los factores determinantes de una efectiva supervisión pueden citarse aspectos tales como la motivación de los subordinados, en base a relaciones demandadas por el consenso y la cooperación, y la satisfacción de las expectativas individuales; de capacitación técnica para el desempeño eficiente de las funciones correspondientes a cada status; de socialización e integración del grupo de trabajo para la observancia de las normas y pautas de conducta que rigen sus relaciones formales, y otros.

Dada la complejidad estructural de la empresa industrial cuyo número de trabajadores puede llegar a alcanzar proporciones considerablemente altas, la supervisión de labores debe estar distribuida racionalmente a todos los niveles de dirección en la escala jerárquica. Esto hará la diferencia entre las llamadas dirección o administración autocrática y la democrática: ésta última ha sido aceptada por la teoría de la Administración de Empresas como más eficiente que la primera.

En este trabajo se acepta que la dirección democrática, que conlleva implícita la idea de una efectiva participación del recurso humano de alto nivel en la supervisión de sus subordinados, implica por una parte que hay adecuación entre status y roles, y por otra, que esta adecuación es indicativa de una utilización racional de esos recursos.

La siguiente pregunta en la encuesta es la que corresponde a este indicador.

"U. tiene subordinados a quienes supervisa y coordina para lograr el mejor desempeño posible tanto individual como de grupo. Con este objeto U. puede suprimir, sustituir o reemplazar personal, contratarlo, evaluar su rendimiento, y efectuar los cambios que estime necesarios. Podría decir si es responsable por esas funciones:

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Totalmente	52	55.32
Parcialmente	34	36.17
En forma escasa	5	5.32
Ninguna responsabilidad	<u>3</u>	<u>3.19</u>
TOTAL	94	100.00



Parece ser que en cuanto a la función de supervisión los objetivos de las empresas industriales de la muestra tienen mayor participación, que en otras funciones que por status les corresponden. Como puede verse, el 55.32 % de los encuestados creen que tienen plena participación en la supervisión de su personal subordinado. Sin embargo aún quedan 36.17 % que solo participan parcialmente, - 5.32 % en forma muy escasa, y 3.19 % no participan.

En general, parece que hay una más óptima participación, en más casos, para este indicador, que para los anteriores de la variable adecuación status-roles. Sin embargo, aún queda un buen porcentaje de escasa o ninguna participación. Por tal razón la adecuación status-roles de este indicador está, nada más que ligeramente inclinada hacia lo óptimo.

#### ORGANIZACIÓN RACIONAL

Willbur; J. Gómez Castro define la organización, desde el punto de vista formal, como "un sistema de esfuerzos cooperativos, conscientemente planificado y coordinado para que cada uno de los que participan en él concuerden ante un fin, responsabilidades y derechos que le corresponden en su condición de integrantes del grupo" (127).

De acuerdo con Greiner, autor de la Teoría "Y", también llamada la del Factor Humano en la administración de las empresas industriales dice: "La tarea esencial de la administración es, proveer las condiciones de organización, y los métodos de operación, de manera tal que las personas puedan lograr sus propios fines en mejor forma, mediante la dirección de sus propios esfuerzos, hacia los objetivos de la organización." (128).

Puede decirse que mediante la organización racional de las funciones y relaciones en la empresa, se pretende lograr una integración armónica de los mismos, a fin de lograr la máxima eficiencia posible hacia la consecución de sus fines. O como dice Bertin: "Un

estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad bien definidas en el tiempo en las que, ademas, e l serie de acciones, está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización " (129).

La existencia de una organización racional, en este trabajo, se toma como inductivo de eficiencia que tiene hacia los objetivos fundamentales de la empresa económica: a) producir una utilidad, es decir, un excedente económico sobre los fondos invertidos por los propietarios y b) hacer crecer el volumen de las operaciones fabriles y comerciales, a través del tiempo, para incrementar aún más la utilidad.

En sentido puramente sociológico hay organización en una estructura social por el mero hecho de que existen, inherente a toda conducta, pautas de conducta que rigen las relaciones entre los status que componen esa estructura o sistema, y que además estos status están ordenados en forma jerárquica.

La empresa económica como sistema social tiene siempre una organización que puede o no ser eficiente, es decir, contribuir a los fines de la misma. Pero si la misma está regida por pautas de racionalidad, según postulado teórico de la administración de Empresas, la eficiencia será una consecuencia.

Así pues la racionalidad de la organización formal en la empresa debe ser considerada como " una estrategia para organizar a la gente. Como tal, una estructura particular puede ser mejor que otra para tomar decisiones rutinarias o para decidir en los casos de tensiones extremas. " (130) Se evidencia de esta manera la relación necesaria que existe entre organización y eficiencia; por consiguiente, entre organización y utilización de recursos humanos. La eficiencia de la maquinaria de organización a través de la cual se realiza el trabajo, guarda una relación directa con la eficiencia del trabajo en sí mismo " (131).

Puede deducirse de todo lo anterior que el aspecto organizativo de la empresa industrial requiere, además de una atención especial, de conocimientos especializados sobre la materia, si es que

deseo lograr un buen cumplimiento de sus fines. Y para que la empresa sea un factor verdaderamente contributivo del desarrollo nacional debe organizarse, improvisando. Como sostiene Medina Echaverría, el empresario de corte tradicional ya no puede confiar únicamente en su capacidad, para poner en marcha la estructura organizativa de la empresa (132).

En la administración tradicional como sostiene Hurtarte, "predomina la tradición y (la) costumbre como normas de actuación". Esta forma de organización dice, que aún puede encontrarse en empresas sub-desarrolladas "causando un efecto de retardo en el progreso económico-social", deberá racionalizarse, convertirse en una "administración sistematizada" (133), para que la empresa pueda convertirse en herramienta o recurso institucional del desarrollo.

La organización llamada formal se basa fundamentalmente en las relaciones entre status, normas y procedimientos. La informal se basa en relaciones entre personas, cara a cara, de contacto personal.

Charles R. de Carlo (134) sostiene la tesis de que a la gran asociación, por las necesidades mismas de su desarrollo, le es indispensable la adopción de normas y procedimientos organizativos, en contraposición a la pequeña que tiene menos esta necesidad. Este teorizar es también aplicable a la empresa industrial, y coincide con uno de los supuestos, que a manera de hipótesis de trabajo, se han propuesto en esta tesis.

Una buena y racional organización en una empresa industrial debe considerar los siguientes aspectos fundamentales:

1. Puestos; es decir, status, y sus correspondientes funciones, roles o papeles.
2. Relaciones entre los status que deben ser normados por reglas y procedimientos, basados en las funciones que a cada uno correspondan, bajo puntos de universalismo.
3. Personas; individuos que habrán de ocupar los status, dando debida consideración a las capacidades y cualidades personales que las funciones del status demanda.

Correspondiendo a todas esas dimensiones, la organización debe ser lo suficientemente dinámica y flexible para acomodarse a las nuevas necesidades que el cambio social le imponga.

J.A.C. Brown sostiene que en muchas organizaciones solo se dá importancia a los aspectos normativos y formales, y se olvidan los aspectos humanos e informales. Se tiende, dice, a " ignorar ciertos factores emocionales en la conducta humana. Proyectada... con objeto de ser racional y lógica y reducir al mínimo los factores humanos... proyectada para tratar con lo predecible, la rutina y lo típico, se desconcierta al enfrentarse a lo impredecible, lo inesperado y lo ilógico... (porque) se ha prescindido de la variable más importante de la organización: el individuo " (135), En tal sentido no podría hablarse de una organización racional cuando el factor humano no haya sido considerado; aquellas empresas que están orientadas más hacia la productividad y menos hacia las personas muy difícilmente podrán estar organizadas racionalmente.

Hemos mencionado ya que existen en la empresa dos tipos de organización que funcionan colateralmente, se reconozca o no este hecho; son la organización formal y la informal. Algunos creen que la informal es fuente potencial de conflicto entre empresa y personal; sin embargo, parece más aceptable la tesis que cuanto mayor racionalidad y eficiencia tenga la organización formal, menos fuente de conflicto representará la informal (136).

Intentaremos aquí efectuar un análisis sobre la situación objetiva de la organización que predomina en las empresas industriales de la muestra, y para el cual nos basaremos en la apreciación que sobre el problema tienen los ejecutivos de esas empresas, cuya opinión hemos recavado.

Los indicadores que hemos postulado para su valoración nos permitirán calificar un estadio logrado dentro de un proceso de racionalización, siendo el punto de referencia una situación "ideal" o pauta, ubicada al extremo de un continuum: irracionalidad-racionalidad.

El término racionalidad como sinónimo de eficiencia puede, desde luego, ponerse en duda. Si bien es cierto que la muestra de empresas ha establecido medidas de eficiencia, tales como los indicadores de productividad, también es cierto que existen serias dudas sobre su validez; sin embargo, tales mediciones, por ser elementos de juicio o criterios empíricos, aunque no perfectos, y por tanto objetivos.

Hurtado, entre otros autores, señala, por ejemplo, que "La medición de la eficacia presenta dificultades, según la objetividad de la unidad que sirve de base para la comparación. Así los productos tangibles con unidades físicas producidas, o cuantos procesos, presentan escasa dificultad en su medición respecto de estándares prefigurados; en cambio, el trabajo de un ejecutivo o el de un gerente, presenta serios problemas de evaluación, debiéndose recurrir a suposiciones y tanteos." (137).

En el análisis que sigue no se intentará calificar la productividad del directivo de empresas en sí, pero sí la organización formal de su estructura; y como ya se mencionó antes, a través de ella, y aceptando como válida la tesis de que hay una relación necesaria entre organización y eficiencia, la utilización racional de ese personal directivo.

No se pretende de ninguna manera haber agotado todos los distintos indicadores que pueden calificar la racionalidad de una organización en una estructura empresarial, puesto que podrían existir más. Los aquí propuestos, sin embargo, son considerados como los más importantes y significativos.

En el Anexo gráfico No. 6 se presenta en forma esquemática los principales elementos constituyentes, o dimensiones, en que se considera comprendido el concepto de organización de la estructura de la empresa industrial.

Para la valoración de esta variable se utilizó el método de ponderación. A cada uno de los 5 indicadores se les asignó una puntuación particular de acuerdo a su importancia; según la respuesta

obtenida del encuestado, así será la puntuación que a ese indicador se da.

La suma de todas las puntuaciones de cada indicador nos da la valoración total, o ponderación, de la variable.

De esta manera, las valoraciones totales pueden fluctuar desde una puntuación de 0, que indicaría una total y completa irracionalidad de la organización, hasta un máximo de 60, que indicaría la existencia de una óptima racionalidad de la organización.

De acuerdo con las valoraciones obtenidas de cada encuestado, y para facilitar el análisis, se han agrupado los resultados obtenidos de acuerdo con la siguiente escala:

<u>VALORACION</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
0 - 30	Organización deficiente	7	7.45
31 - 36	Organización regular	9	9.57
37 - 42	Organización buena	19	20.21
43 - 49	Organización muy buena	24	25.53
50 - 56	Organización Excelente	20	21.28
57 - 60	Organización racional óptima	<u>15</u>	<u>15.96</u>
	TOTAL.	94	100.00

Aún cuando el número de casos que presentan una situación de óptima racionalidad de la organización estructural, representan solo un 15.96%, puede verse que existe una buena proporción de casos en que la organización ha sido considerada como buena, muy buena, o excelente.

En conjunto, los casos que reportan organizaciones buenas, como mínimo, y hasta muy buenas, excelentes, y óptimas representan el 82.98 % de todos los casos reportados.

Los casos que apuntan hacia deficiencia o irracionalidad de la organización, constituyen un 17.02 %.

Puede decirse de los datos obtenidos, que las empresas industriales de la muestra, según opinión de su personal directivo, están organizadas más hacia el lado de la racionalidad que de la irracionalidad. El porque no se presenta una mayor concentración hacia el lado de la óptima racionalidad, se debe, creemos, al estado del desarrollo industrial, relativamente incipiente, por el cual atraviesa el país.

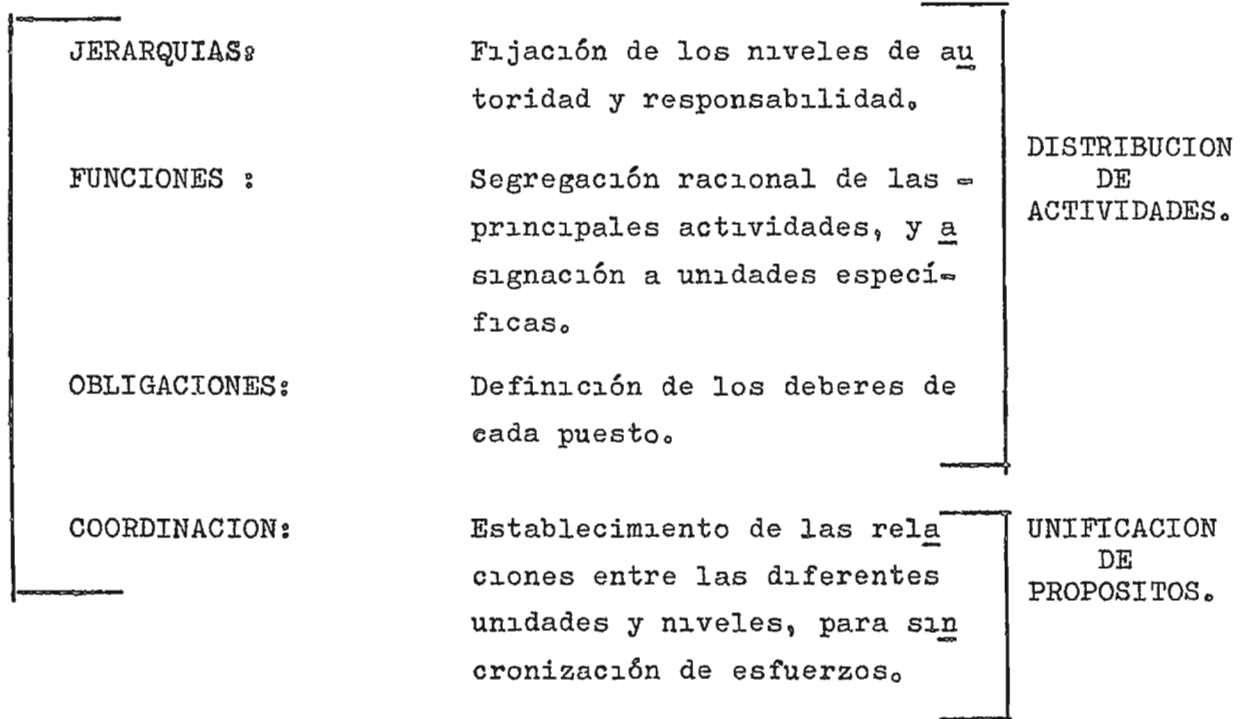
Sin embargo, dado ese nivel de desarrollo industrial sería más lógico esperar una combinación, más o menos igualitaria, entre racionalidad e irracionalidad de la organización. Los resultados obtenidos podrían interpretarse como indicativos de que la organización estructural que predomina en esas empresas es más racional que lo que correspondería, dado el grado de industrialización logrado. Y aún cuando queda mucho camino por correr hacia una óptima racionalidad, puede considerarse que se ha logrado ya una organización estructural que la convierte en factor contributivo al desarrollo del país.

#### Asignación de Roles.

"Al formar la estructura de la organización, primero... (se) identifica el trabajo que se ha de hacer para alcanzar las metas que se hayan propuesto. Después (se) agrupa el trabajo en unidades de organización bien equilibradas. (se) Da a cada una de ellas las obligaciones necesarias para alcanzar los objetivos, y (se) procura que cada una sea una posición formada por el trabajo que pueda realizar una sola persona" (138).

Una clara y precisa asignación de responsabilidad es condición necesaria de una buena organización. Su relación con la utilización eficiente de los recursos humanos más capacitados, queda claramente expresada en el siguiente postulado de L.A. Allen: " la filosofía y las normas de una compañía al asignar obligaciones y exigir a los hombres, la responsabilidad que les corresponda por los resultados, contarán entre los factores más importantes en su capacidad para el fomento de directivos." (139).

GRAFICO No. 7



HURTARTE, VICTOR HUGO, LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS; Instrumentos fundamentales del Ejecutivo de Empresas para mejorar la eficiencia en las organizaciones. Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económi cas, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, C.A. 1967 pag. 13.



" Lo que necesita la mayoría de las sociedades", dice Donald, "para organizar un cuerpo de personal eficaz es describir completamente todas las actividades de cada uno de los dirigentes... La importancia... está, en parte, en comprender todas las obligaciones y actividades... y, en parte, (en) el inevitable descubrimiento de la asignación o adquisición de actividades absurdas de muchas clases, que a veces son consideradas hasta cierto grado, y a veces se superponen unas a otras. (140).

Para W. Brown, " La asignación clara y racional de las tareas impregna en la organización, otra característica funcional, cual es la de que adquiere una más eficaz flexibilidad para poder adaptarse a los cambios que su natural evolución demanda." (141).

Se ha mencionado anteriormente que el desarrollo, evolución, progreso o crecimiento de una empresa industrial, trae consigo una mayor diferenciación de funciones y una mayor complejidad de la división del trabajo. Se ha mencionado también que la integración racional de los esfuerzos individuales, el ambiente social que estimula los procesos síquicos que llevan a una motivación individual, ambas situaciones resultantes en lo que se conoce como el trabajo en equipo, proveen una óptima eficiencia, que se manifiesta en la obtención de los fines de la empresa.

Dentro de esa complejidad estructural, la existencia de condiciones favorables a un verdadero trabajo en equipo tiene su punto de partida en una distribución racional de las tareas, que debe manifestarse en una clara e inteligible designación de roles a todos los status de la escala jerárquica. (142)

Por otra parte, la claridad y distinción precisa en la asignación de roles permite la escogitación adecuada de los individuos que mejor puedan cumplir con esos papeles de acuerdo a su educación, capacitación y habilidades.

" La falta de descripciones escritas " dice Donald, " redunda casi inevitablemente en confusión, superposición de funciones y una dosis de tira y afloja que engendra desorganización y duda en las mentes de dirigentes y subordinados en lo que se refiere a la atribución de

obligaciones superiores." (143).

En este trabajo se acepta que, para que existan condiciones estructurales que permitan la óptima eficiencia en la realización de los labores individuales, se debe partir de una clara y completa asignación de roles o funciones, a los distintos status que componen la estructura jerárquica, y que ello constituye un indicador de la existencia de una organización racional de la estructura.

Para este indicador se formuló la siguiente pregunta:

"A cada miembro del personal corresponde realizar determinadas funciones y asumir ciertas responsabilidades para que la empresa funcione coordinadamente. Cree Ud. que en su empresa esas funciones o responsabilidades están..."

Las respuestas obtenidas fueron:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Muy claramente definidas	23	24.47
Claramente definidas	53	56.38
No muy definidas	17	18.09
Pésimamente definidas	1	1.06
No definidas	-	-
TOTAL	<u>94</u>	<u>100.00</u>

Los resultados de las respuestas obtenidas para este indicador indican que en la gran mayoría de casos (80.85 %) las atribuciones del personal están clara o muy claramente definidas, lo que a su vez denota que, desde este ángulo, la organización de la empresa industrial es eficiente, relativamente cercana a una situación de óptima racionalidad.

#### Efectiva División del Trabajo

"De hecho en toda asociación de hombres, se advierte alguna forma de especialización de funciones; y, más todavía donde esta diversidad

ficación responde a necesidades u objetivos básicos, adquiere la permanencia y persistencia semejantes a las instituciones formales.

" Aunque hoy un grado considerable de especialización en el mundo antiguo, fue el establecimiento del sistema de fábricas el que marcó la gran expansión de la división del trabajo" (144).

Es un hecho reconocido pues que la industrialización provocó grandes transformaciones en los sistemas de producción, habiendo acentuado la especialización de la división del trabajo. Se trata, como dice Gino Germani, de una "Tendencia histórica" (145); lo cual indica que conforme una sociedad va evolucionando en su proceso de industrialización, de igual manera se irá desarrollando la especialización.

Una de las grandes innovaciones que se han introducido al proceso de la producción industrial es la que se conoce como la línea de montaje. Esta lleva a los términos más elevados, la especialización y la división del trabajo; y aunque se aplica más comúnmente al aspecto de manufacturación o producción, también es aplicable a labores de tipo administrativo, de oficina, etc.

Según Young y Meck, (146) la especialización representa definitivas ventajas que ayudan al proceso de la producción industrial; estas son:

1. Mejor selección y ubicación de los individuos en funciones que más se acomodan a sus capacidades.
2. Aumenta la eficiencia al facilitar el desarrollo de destrezas y velocidad en la ejecución de las labores.
3. Permite la estandarización de la producción.
4. Ahorra tiempo y energía humana.
5. Permite la clasificación de técnicas y productos.
6. Permite la agrupación de funciones similares y simplifica las labores de supervisión.

En la actualidad se habla de los flujos, o sea de procesos compuestos por diversas etapas, mediante los cuales se ejecutan determinadas tareas; por ejemplo: 1) La producción de un aparato electrodoméstico, o un bien de consumo, a partir de unas materias primas, hasta convertirse en producto terminado. 2) El asentamiento contable de una

*contable*

transacción comercial que se inicia con la toma de un pedido, pasando luego por unas etapas de facturación, registro de la venta, contabilización del crédito, registro de la gestión de cobro y pago, traslado a las cuentas de balance, y pérdidas y ganancias, etc..

En la realización de estos flujos o procesos intervienen tanto individuos como etapas componen el proceso, siendo cada uno responsable por la ejecución de una de ellas.

Podrá hablarse de una división del trabajo efectiva dentro de este esquema de flujos o procesos, en cuanto:

1) Las etapas que componen la totalidad del proceso se ajustan completamente a la noción de racionalidad, es decir, cuando cada etapa constituye una unidad laboral lógica. Y una unidad laboral es lógica en la medida que es susceptible de ser realizada por una persona con el máximo de eficiencia y prontitud posibles. Esta unidad puede estar compuesta de uno o más elementos constitutivos. Por ejemplo, en el proceso de toma de pedidos, una misma persona podría tener el pedido y facturar la venta; en este caso la toma del pedido y la facturación constituirían elementos de una etapa del proceso; pero estos mismos elementos podrían separarse y constituir etapas separadas al estar asignados a distintas personas.

2) No existe duplicación en la realización del trabajo, cuando las unidades del proceso contienen elementos ya incluidos en otras etapas. Por ejemplo si una operación de ventas es registrada estadísticamente por el departamento de ventas o mercadeo, y además existe una división de estadísticas que también registra la operación, el departamento contable lleve también registros de las ventas; en este caso habría duplicidad al repetirse un elemento en más de una etapa del proceso.

Para los fines de este trabajo se aceptará como criterio de la existencia de una estructura racionalmente organizada cuando existe una división del trabajo efectiva, con arreglo a criterios, también de racionalidad, en el flujo de realización de las labores.

Sin embargo debemos advertir que como señala Elí Ginzberg, la - excesiva especialización puede crear inflexibilidad en la organiza-- ción, porque los individuos se capacitan, o hasta perfeccionan tanto en sus respectivas especialidades que " las tareas que se le asignan fuera de su campo de competencia resultan excesivas con todas las - desdichadas consecuencias para el individuo y la organización" (147).

Young y Mack señalan los siguientes aspectos negativos a que - puede dar origen la acentuada división del trabajo:

1. Aumentar riesgos para la vida y salud de los trabajadores.
2. Habitúa al trabajador a ciertos movimientos corporales, cau-- sando así monotonía y fatiga y pérdida de interés o motiva-- ción por el trabajo que se realiza. (148).

Pero desde otro punto de vista se sostiene que la especializa-- ción es también cooperación. En todo caso es fácil comprender que da da la complejidad de las relaciones que la moderna producción indus-- trial impone, la división del trabajo racional y efectiva se convier-- te en una necesidad fundamental de la organización estructural de la empresa industrial; y si esto se combina con los otros factores, ya señalados, para el logro de una organización racional y una funcio-- nalidad estructural, los riesgos o aspectos negativos que se han se-- ñalado pueden minimizarse. Así pues, la efectiva división del traba-- jo constituye un indicador de una racionalidad de la organización de la estructura de la empresa y como consecuencia, de una utilización racional de los recursos humanos.

Pregunta formulada en la encuesta:

"Relacionado con la pregunta anterior podría indicar si en su empresa el trabajo está distribuido en forma tal que:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
No hay ninguna duplicidad del trabajo	29	30.85
Hay duplicidad pero muy poca	57	60.64
Hay duplicidad en un 50% de las labores	4	4.26
Hay bastante duplicidad	3	3.19
Hay duplicidad en todas las labores	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL	94	100.00

La situación óptima de efectiva división del trabajo se presenta en un significativo 30.85 % de los casos encuestados; y si a este resultado se suma el de el parámetro siguiente (H y poca duplicidad), encontramos que en la gran mayoría de casos (91.49%) la efectividad de la división del trabajo instituido en las empresas industriales de la muestra, es óptima (no hay duplicidad) o muy cercana a ello (poca duplicidad).

Según este indicador, la organización de la empresa es bastante racional, muy próxima a una situación óptima.

### Adaptación al Cambio

La Sociología ha contribuido grandemente en la conceptualización del cambio social, como éste se vuelve más característico en el hecho social de los grupos y sociedades, en cuanto estos alcanzan un estadio superior de evolución hacia el progreso, en contraposición a su casi inexistencia en las sociedades tradicionales. Pero también ha demostrado que una condición esencial para que exista una funcionalidad estructural es el que haya, o predomine al menos, el consenso y la cooperación, o lo que Linton llama "adaptación al medio ambiente cultural" (149).

Se plantea así a las sociedades industrializadas, o en proceso de industrialización, una problemática dual que oscila entre la necesidad del cambio y la necesidad de adaptación. La solución de esta antítesis plantea serios problemas a los grupos y sociedades, porque si por una parte el cambio, además de ser inherente a los procesos sociales, es además deseable en términos de mejoras materiales, la adaptación de los individuos a ese cambio y su aceptación de las nuevas situaciones encuentra resistencia enorme, debido precisamente a una adaptación lograda a una situación anterior. Las pautas culturales, la educación masiva como señala Linton, tienden hacia la perpetuación del statu-que (150).

Sin embargo, los sociólogos están acordados en aceptar que la adaptabilidad al cambio social en los grupos y sociedades, constituye un

índice del grado de racionalidad logrado en su organización estructural, Kerolius, por ejemplo, habla de la importancia de la "adaptabilidad de las estructuras y funciones a los cambios que se producen... o del grado de "rigidez... ( ) flexibilidad de las estructuras en relación a la posibilidad de ajuste automático cuando surge algún cambio en el sistema o, incluso, algún tipo de conflicto"; y añade que "su importancia se fundamenta en el hecho de que cualquier desarrollo que se motive o se produzca va a significar algún tipo de cambio"; por ello, será en función de la estructura que esa situación de adaptabilidad pueda darse, o al contrario, "cual ocurre en sociedades de tipo tradicional, la rigidez de una estructura puede entorpecer el desarrollo" (151).

Uno de los aspectos que más han de preocupar a las organizaciones industriales es, como señala W. Brown, precisamente su adaptabilidad al cambio. "El crecimiento de las organizaciones significa, inevitablemente, adaptación; y si no existe una apreciación necesaria de la estructura social, el proceso de adaptación se hace lento, penoso y lleno de problemas" (152). "Una empresa que no sea capaz de adaptarse, consciente o inconscientemente, dejará de constituir una organización lucrativa" (153).

Los cambios en la empresa industrial son de los clases principalmente (154):

- (1) Cambios en los métodos de trabajo, y los recursos humanos.
- (2) Cambios en las funciones o roles de los distintos status de la estructura, que afecta la distribución de los recursos.

En cuanto a los fuentes del cambio, Hurtarte señala como más importante, las siguientes (155):

1. Crecimiento y diversificación de la empresa.
2. Avances Tecnológicos.
3. Actividades de otras empresas competidoras.
4. Políticas y controles gubernamentales.
5. Fluctuaciones en los mercados: nacional e internacional.

En el seno de la empresa industrial, la secuencia de los cambios experimentados desde que se inició la era del capitalismo, ha sido de gran relevancia. El invento primero de la máquina de vapor; la introducción luego de la línea de montaje que llevó a un óptimo la especialización de funciones y la división del trabajo; y más último en te la introducción del autcatismo con el uso cada vez más frecuente de los llamados cerebros electrónicos; y en otros factores más, han constituido elementos inductores de cambio de gran significación. Puede decirse pues que es precisa mente en el seno de la empresa industrial donde el cambio social o el cambio en las relaciones intragrupo, cubriendo toda la gama de normas, leyes y pautas, ha sido más trascendental y característico, que en la sociedad en general.

Siendo que la necesidad de cambio está siempre presente en las relaciones dentro del grupo social constituido por la empresa industrial, los miembros del grupo deberían desarrollar una especial habilidad de adaptación a esos cambios. De lo contrario tendría que perder eficiencia y consiguientemente no podría cumplir con sus fines.

El cambio debe penetrar pues en las relaciones a todos los status y a todos los niveles de la escala jerárquica. El cambio en las relaciones significa cambio en las normas, en los procedimientos de trabajo, en las pautas de eficiencia y en general en la productividad de la empresa.

Sin embargo, como ya se señaló antes, existe una marcada resistencia en todo grupo social, para aceptar y adaptarse al cambio. En la empresa industrial, esta resistencia puede deberse a:

1. Falta de entendimiento, en el personal, de la necesidad del cambio. (156).
2. Hábitos y pautas adquiridas mediante la educación y formación técnica o profesional. (157).
3. Estricto apego a las reglas y normas establecidas. Se olvida cual es su verdadero propósito y se toma las reglas, no como medios, sino como fines. (158).



En realidad como Merton muy bien señala, estas inadecuaciones o falta de capacidad para desarrollar una adaptabilidad al cambio deben atribuirse a fuentes estructurales.

Por tal razón en este trabajo se considera que en cuanto mejor habilidad presente el grupo en general, de una empresa industrial para adaptarse al cambio, en mejor posibilidad estará de obtener una mayor eficiencia y de lograr la realización de sus fines. En consecuencia, se tomará como indicativo de que exista una racional organización de toda la estructura.

Se formuló la siguiente pregunta:

" Cuando en su empresa se tratan de introducir cambios en los sistemas, técnicas y procedimientos de trabajo, cree Ud. que éstos son aceptados y puestos en práctica por aquellos a quienes corresponde implementarlo, y que esto se hace:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Con eficiencia y prontitud	34	36.17
Con eficiencia pero con lentitud	37	39.37
Con deficiencia pero con prontitud	9	9.57
Con deficiencia y lentitud	13	13.83
No se opera el cambio	<u>1</u>	<u>1.06</u>
	TOTAL	94 100.00

Dentro de las alternativas planteadas, se considera como la condición óptima de adaptación al cambio, la que se refiere a " eficiencia y prontitud". Un significativo 36.17 % de los encuestados consideran que sus empresas tienen una organización lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios con eficiencia y prontitud. Si a este añadimos que otro 39.37% creen que el cambio se opera con eficiencia, aunque no con prontitud, veremos que en la opinión de la mayoría de los encuestados (75.54 %) sus empresas son eficientes en cuanto a lograr adaptarse eficazmente a los cambios, aunque unas lo hagan con mayor rapidez que otras.

Los resultados indican que en la mayoría de los casos las empresas son adaptables a los cambios, pero que en cuanto a la velocidad o prontitud con que deban hacerlo todavía les falta mejorar mucho. Hay por consiguiente a través de este indicador, contribución hacia la existencia de una racionalidad de la estructura organizativa de la empresa.

#### Universalismo - Particularismo

Un criterio comunmente aceptado por algunas teorías de Administración de Empresas, es el de la llamada "impersonalidad" que debe regir las relaciones entre los diversos status de todo los niveles jerárquicos de la estructura de la empresa. En las relaciones formales (a diferencia de las informales en el grupo de amigos) se dice, no se pueden aceptar como guía, juicios emocionales o afectivos, de odio, amistad o simpatía, sino que deben regirse por normas estrictas de eficiencia, y con miras únicamente a la mejor realización de los fines de la empresa. Este tipo de relaciones impersonales basadas únicamente en criterios de eficiencia y racionalidad, ha sido conceptualizado como universalismo en las relaciones intra-grupo.

Refiriéndose a este concepto W. Brown dice, que la palabra "relaciones involucra la idea de algo problemático, en si misma. Para la mayoría de las personas denota intercambio de personalidades, y como tal tiene un sentido meramente psicológico. Las relaciones entre roles, cuyas dimensiones están determinadas por las funciones de sus status, es relativamente, una idea nueva. Por esta razón, frecuentemente, no se percibe en una forma conciente la existencia de un sistema ejecutivo (sistema social en la empresa), y la ubicación del rol ejecutivo de la persona (status), dentro del sistema como un todo " (159)

J.A.C. Brown, (160) señala que, en una empresa, desde el punto de vista de su organización formal deben darse, entre otras, las dos siguientes características:

1. Ser deliberadamente impersonal
2. Estar basada en relaciones ideales

De esta manera dice, "todo miembro de la organización no reacciona ante los demás en términos personales de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía"; sin embargo, el mismo autor señala,

"que este intento nunca es enteramente coronado por el éxito..." (161) constituye más bien una aspiración a la que la llamada organización informal, basada, como ya se ha dicho, en contactos cara a cara y relaciones personales de agrados o desagradados, siempre se opone.

Merton precisa la forma como opera el concepto de universalismo, en los siguientes términos: " El universalismo encuentra expresión inmediata en el canon de que los títulos..., cualquiera que sea su fuente, tienen que ser sometidos a criterios impersonales preestablecidos; consonantes con las observaciones y con los conocimientos previamente confirmados". Por otra parte dice: " El universalismo encontró nueva expresión en la demanda de que se abran las carreras al talento. La racionalización la proporciona la meta institucional " (162).

El universalismo alienta, según Argyrs, la libre discusión y el libre examen, sin que con ello se provoquen conflictos. Esto, que el llama "relaciones maduras", "alientan a los individuos a considerarse libres de discrepar unos de otros y permitir a un hombre repudiar a un colega sin rechazarlo como ser humano." (163).

En este sentido se alienta también la participación eficiente del recurso humano. En una naciente empresa industrial en un medio sub-desarrollado, dirigida personalmente por su propietario, y donde la especialización y división del trabajo son relativamente simples, muy - fácilmente se reflejan en ella las pautas que dominan las relaciones de la comunidad en general. Siendo que en estas sociedades preindus--triales o industriales-incipientes, predominan los status adscritos en su estratificación social, las relaciones sociales se rigen principalmente de acuerdo a esa estructura de status adscritos. El status de Jrigente, por ejemplo, es un status adscrito: " El dirigente nace, no se hace ". Los criterios de eficiencia y capacidad no cuentan para - nada. En estas condiciones el propietario de la empresa adjudica las posiciones de acuerdo a un status social (de abolengo o familia), a quienes han de ocupar puestos de dirección; así pues escogerá entre sus parientes o miembros de su estrato social. Y aún los status de más bajo nivel de la escala jerárquica pueden adjudicarse también en base a

criterios de "relación social", para satisfacer peticiones de parientes o amigos, etc. A este tipo de relaciones la sociología lo tipifica bajo el concepto de particularismo.

Confirmando la idea de que las relaciones universalistas constituyen más bien una aspiración que una categoría social empírica, W.J. Donald señala que aún en sociedades plenamente industrializadas muchos -status de dirección en diversas organizaciones se adjudican por razones de "conveniencia social", a personas con las "relaciones sociales apropiadas" (164), y no necesariamente en base a pautas universalistas de eficiencia y capacidad.

De otra parte, la estricta observación de pautas universalistas, o el estricto apego a las normas y procedimientos, puede, según Merton, ser origen de oposición y conflicto. Dice que "los individuos que insisten en la estricta conformidad a las reglas oficiales llegan a ser considerados como azotes de la organización..." (165).

Tomando en cuenta las limitaciones señaladas, la predominancia de relaciones universalistas en la empresa, no podría considerarse por sí sola como indicativa de la existencia de una organización racionalmente estructurada. Pero si se toma en conjunto con otros factores, como los ya señalados, que aún dentro de la observancia de las normas permitan la expresión del llamado factor humano en la empresa, entonces sí podrá tomarse como índice de una organización racional.

Por lo anteriormente dicho es que, en este trabajo se toma como válido el criterio de la necesidad de relaciones universalistas entre los miembros de la empresa industrial, y por ello se aceptará como índice de una organización racional de la estructura, el que predominen esas relaciones universalistas sobre las llamadas particularistas.

La pregunta formulada en relación con este indicador: Universalismo-particularismo, fue la siguiente:

"Cree Ud. que en su empresa las relaciones de trabajo entre el personal están regidas por normas y procedimientos establecidos o están más influenciadas por la amistad, la simpatía, etc. o se dan ambas situaciones."

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Regidas por normas establecidas	51	54.25
Hay combinación de ambas	37	39.36
Regidas por amistad- simpatía	4	4.26
No contestaron	<u>2</u>	<u>2.13</u>
TOTAL	94	100.00

Los resultados de la encuesta hacen suponer que en las empresas industriales de El Salvador, tienen ligera predominancia las relaciones universalistas, o sea las que están regidas por normas establecidas.

Los casos en los que predominan las relaciones particularistas, regidas por amistad- simpatía, constituyen apenas un 4.26% o sea que son, prácticamente, inexistentes.

Una situación intermedia de universalismo y particularismo se da en un 39.36 % de los casos.

Hay por consiguiente, una predominancia del universalismo en las relaciones de la empresa que aún cuando está lejos aún de estar presente en todos los casos, sí indica que se ha alcanzado ya un nivel eficiente de organización racional, aunque no se llegue aún a una situación óptima- ideal.

#### Ubicación Adecuada del Recurso Humano

La Psicología General en primer lugar, y la Psicología Industrial más eficientemente, han demostrado que existen diferencias individuales tanto en capacidades intelectuales, como habilidades manuales. Y aún cuando mediante la ejercitación constante es posible mejorarlas, su potencialidad es una característica natural, hereditaria tal vez, de cada individuo, que una cuestión de socialización. Marx, entre otros muchos, comprendiendo la objetividad de este hecho, formulaba para su ideal de la sociedad comunista sin clases, el principio de que de cada quien la sociedad recibiría una aportación de acuerdo a sus capaci

dades y se le recompensaría, por esa aportación, según sus necesidades; y sería precisamente la estricta aplicación de este principio lo que regiría las relaciones recíprocas de los individuos en la sociedad. Antes de Marx, los teólogos del cristianismo proponían la idea de una vocación que debería guiar a los individuos en la escogencia de su ocupación.

Se ha mencionado ya antes que la correspondencia entre una personalidad de status y una personalidad real constituye un ideal de buena administración en la empresa y que consiguientemente lleva a la utilización racional del recurso humano. Sin embargo debemos aceptar, con Linton, (166) que la perfecta adecuación sólo se da en casos muy excepcionales, pero que en la generalidad de los casos puede si darse una adecuación satisfactoria. De esta manera podemos plantearnos un supuesto de que la perfecta ubicación del recurso humano, de acuerdo a sus capacidades, no constituirá una regla de administración práctica, pero que si será deseable y necesario que se dé una ubicación lo más racional posible, con el fin de que la organización sea también lo más racional posible.

Se debe aceptar pues como un hecho real que hayan ligeros desajustes de ubicación de los recursos humanos. Las necesidades del cambio social pueden incrementar aún más esos desajustes. La empresa deberá tener una organización suficientemente flexible, como ya se dijo antes, para adaptarse a las situaciones cambiantes, y aún, así, ubicar a sus recursos humanos en la forma más racional posible.

Linton (167) señala la existencia de ciertas condiciones de la personalidad de un individuo, que aún con la educación profesional o especializada no lo habilitan para ajustarse a las características de personalidad que un status determinado requiere.

Merton señala la gran importancia que tiene la adecuada ubicación de directivos en las estructuras empresariales, o como él las llama "estructuras burocráticas". Dice: "El punto teórico esencial es que el papel de líder de organización requiere ciertas constelaciones de personalidad, así como son funcionalmente necesarios ciertos procesos se

lectivos de la estructura social para colocar personalidades apropiadas en puestos de autoridad en que pueden observar de manera efectiva las normas y el desempeño de papeles " (168).

Domínguez Peña se refiere a la no adecuación de la ubicación del recurso humano como característica de subdesarrollo, " Muchas veces" dice, " se produce el mal aprovechamiento de los talentosos en los - países subdesarrollados, al empleárseles en ocupaciones distintas a - sus especialidades o vocaciones" (169).

Otra de las razones fundamentales para que una organización empresarial esté basada en principios de ubicación racional de sus recursos humanos de alto nivel, la plantea Eli Ginzberg, cuando señala que tan to si " se obliga a un hombre a que permanezca en un puesto en el que tiene que usar poco su capacidad y que le ofrece pocas esperanzas de poner en práctica sus valores..." como si " ha recibido un encargo su perior a sus capacidades..." , este individuo " se echará a perder a si mismo, pero también dañará la eficacia y la moral de los hombres que - quedan por debajo de él" (170).

Parece pues fuera de discusión, que si los individuos poseen dife rentes capacidades y habilidades, los grupos sociales, la sociedad en general, se beneficiarán mayormente, en cuanto cada individuo aporte al proceso de producción y distribución de bienes y servicios, lo mejor de esas capacidades y habilidades.

La aplicación real y efectiva de este principio plantea necesida des de orden técnico. La psicología de la industria ha contribuido con la Administración de Empresas en este sentido, diseñando y desarrollando tests de inteligencia, tests de habilidades, etc., que permitan a los directivos de una empresa industrial escoger a las personas más - adecuadas para cada posición. Y aún cuando la validez científica de - dichos tests aún se ponga en discusión, no es menos cierto que constitu yen grandes ayudas al ejecutivo de empresas para el logro de una mejo r organización estructural y por consiguiente de una utilización ra cional de sus recursos humanos.

En este trabajo se considera que la adecuada ubicación de los re cursos humanos de acuerdo a sus capacidades y habilidades, es indispensable a una racional organización de la estructura jerárquica y que además propicia una mejor utilización de los mismos.

La pregunta formulada en relación con este indicador: " ubica-- ción adecuada del recurso humano", fué la siguiente:

" Analizando Ud. objetivamente su capacidad, su experiencia, sus conocimientos, etc. en relación con la posición que ocupa y las fun-- ciones y atribuciones que corresponden a esa posición, cree Ud. que -- está "

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Perfectamente bien ubicado	30	31.92
Adecuadamente ubicado	48	51.06
Regularmente ubicado	10	10.64
Inadecuadamente ubicado	5	5.32
Muy mal ubicado	-	-.--
No contestaron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL	94	100.00

Un significativo 31.92 % de los encuestados opinan que están per fectamente bien ubicados. Si a este grupo se suma el de los que creen estar adecuadamente ubicados, obtenemos un 82.98 % que están, al me-- nos adecuadamente, o perfectamente ubicados.

De tal manera que podría suponerse que desde el punto de vista de la ubicación de sus recursos humanos de alto nivel, la empresa industrial salvadoreña ha logrado bastante eficiencia, y que ello indi-- ca que este factor está contribuyendo a una organización estructural que tiende hacia la óptima racionalización y que con ello ha sentado bases estructurales para una buena y racional utilización de su ele-- mento humano más calificado.



TIEMPO QUE EL EJECUTIVO DEDICA A SU TRABAJO EN LA EMPRESA.

En este trabajo se ha considerado que el tiempo dedicado por el ejecutivo de empresa a sus labores con la misma, es un factor contributivo de una participación en el desarrollo de las operaciones y eficiencia de la empresa.

Se ha considerado que mientras el personal de baja jerarquía dedica, en promedio, menos tiempo a sus labores, el personal directivo. como dice Brown: " Trabajan 'horas administrativas'... suelen salir mucho más tarde, y para casi todos ellos el trabajo... llena la mayor parte del tiempo que pasan despiertos " (171).

Partiendo de este supuesto se ha considerado que siendo el tiempo de trabajo legalmente requerido, de 44 horas semanales, si el ejecutivo ocupa mayor tiempo que ese legalmente requerido, estará participando más al logro de los fines de su empresa, y por consiguiente - está propiciando una mejor utilización de su esfuerzo humano, como recurso de desarrollo de la empresa. En caso contrario, tendrá una menor participación y estará contribuyendo a que sea sub-utilizado.

Los resultados obtenidos de la encuesta arrojan la siguiente situación:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Superior al legal ( más de 44 horas semanales)	67	71.28
Igual al legal (44 horas semanales )	9	9.57
Inferior al legal (menos de 44 horas semanales)	<u>18</u>	<u>19.15</u>
TOTAL.	94	100.00

Los resultados de la encuesta tienden hacia la confirmación del supuesto, que los directivos de las empresas dedican mucho más tiempo a sus labores que lo que por la ley les correspondería. Indican además la existencia de condiciones favorables hacia una mejor utilización - del personal directivo de la empresa industrial.

NACIONALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL AL SERVICIO DE  
LA EMPRESA INDUSTRIAL DE EL SALVADOR

Mediante esta variable se pretende conocer hasta que punto las empresas industriales del país satisfacen sus necesidades de personal directivo con elementos nacionales, y hasta donde necesitan recurrir a elementos extranjeros.

Desde luego que los resultados no deberán considerarse determinantes porque, pudiera ser que la presencia de ejecutivos extranjeros en nuestras empresas industriales se deba a: 1) carencia de personal nacional; 2) falta de confianza, por parte de los empresarios, en cuanto a la capacidad del elemento nacional; 3) compromisos adquiridos, como podría ser el caso de empresas extranjeras ubicadas en el país que se presentan más comprometidas con el elemento humano de sus países de origen.

En todo caso sí nos dará una idea de hasta donde el personal nacional participa en la dirección de las empresas industriales del país.

Los resultados obtenidos indican lo siguiente:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Número de ejecutivos con nacionalidad Salvadoreña.	84	89.36
Número de ejecutivos esxtranjeros	<u>10</u>	<u>10.64</u>
TOTAL	94	100.00

Puede observarse que de los 94 ejecutivos encuestados, 84, o sea el 89.36 % eran nacionales; y solamente 10, ó 10.64 %, eran extranjeros.

Los datos nos llevarían a suponer que las empresas industriales del país están satisfaciendo sus necesidades de personal directivo, en forma bastante mayoritaria, con personal nacional. Esto, está contribuyendo también a una mejor utilización del recurso humano de alto nivel, de origen nacional.

CAPACITACION PROFESIONAL DE LOS PROPIETARIOS O ACCIONISTAS DE LAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL SALVADOR

Al principio de este trabajo se planteó un supuesto relativo a la capacitación profesional de los empresarios e inversionistas nacionales. El autor de esta tesis ha supuesto que nuestros hombres de negocios, por regla general no están entrenados profesionalmente en las ciencias económicas o humanísticas, que los capaciten para poder dirigir sus industrias en la forma más racional y científica posibles.

El autor de este trabajo también supone que lo anterior es más cierto en el caso de los hombres de empresa de mayor edad, ya que ellos mismos están propiciando la formación profesional de sus hijos, y no en las profesiones que antes normalmente consideraban las clases dirigentes, como de mayor prestigio, entre ellas la abogacía o el derecho. Las nuevas generaciones de empresarios y propietarios de industrias se están capacitando principalmente en profesiones directamente relacionadas con la dirección de sus negocios.

Complementando los anteriores supuestos se ha creído que como consecuencia de una falta de capacitación profesional de nuestros -- hombres de empresa, no se ponen en práctica, en sus respectivos negocios, principios científicos racionales de administración, más que -- todo por desconocimiento de los mismos.

Para la calificación de esta variable se incluyó en la encuesta, la siguiente pregunta:

" Como calificaría los métodos de administración y organización predominantes, a la luz de las teorías de la Administración de Empresas ? "

Las respuestas obtenidas se distribuyen así:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Excelentes	15	15.96
Buenos	55	58.51
Regulares	20	21.28
Malos	2	2.13
Pésimos	1	1.06
No contestaron	<u>1</u>	<u>1.06</u>
TOTAL	94	100.00

Aunque los resultados anteriores apuntan hacia la existencia de buenos o excelentes métodos de administración que serían indicativos de que, quienes dirigen las empresas, tienen conocimientos administrativos científicos o que están capacitados profesionalmente, lo cierto es que esta pregunta por sí sola no puede darnos una base completa de análisis, porque tanto califica la calidad de los métodos administrativos en la empresa dirigidas por sus propietarios, como por ejecutivos.

Se debe entonces correlacionar los resultados de esta pregunta con la variable "Administración directa"; donde se determina quienes dirigen las empresas: Proprietarios o Ejecutivos.

En cuanto a quienes dirigen las empresas, los resultados fueron:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Uno o más socios	49	52.13
Un propietario único	6	6.38
Un Ejecutivo	36	38.30
No contestaron	<u>3</u>	<u>3.19</u>
TOTAL	94	100.00

Predominan, como puede verse, los casos en que los mismos propietarios manejan sus empresas, lo que, según supuestos de este trabajo y según teorías expuestas es un índice de sub-desarrollo industrial del país. En la empresa grande y en los países industrializados la dirección de los negocios está, fundamentalmente, en manos de ejecutivos.

La relación que hay entre los métodos de administración en una

empresa, y la condición de ser dirigida por sus propietarios o por un ejecutivo, puede deducirse de la correlación que más adelante se hace entre las variables utilización racional y organización racional, con las variables: Administración directa y conocimientos administrativos. Dejaremos el análisis de los datos empíricos para esa sección.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES: UTILIZACION RACIONAL Y ORGANIZACION  
RACIONAL

A lo largo de esta tesis se ha sostenido el principio teórico de que existe una relación necesaria entre la racionalidad de la organización estructural de la empresa industrial y la participación eficiente, o utilización racional del recurso humano, incluyendo y principalmente, el de alto nivel.

A través de los indicadores propuestos para cada una de estas variables y usando el método de ponderación para valorar cada una de ellas, se ha podido organizar los datos obtenidos a fin de analizar si existe concordancia entre los parámetros de mayor eficiencia o racionalidad de la organización, con los correspondientes de utilización racional.

En los cuadros Nos. 30 y 31 pueden observarse los cruces de parámetros obtenidos.

Si analizamos el parámetro menor de utilización (0-50) que corresponde a una calificación de "sub-utilización", (172) vemos que en el 50 % de los casos que se presentan, hay correspondencia con el parámetro de organización más bajo (0-30) que se ha calificado como "Organización deficiente". Un 25% se corresponde con una "organización regular", (31.36). En total, un 75% de los casos de sub-utilización, corresponden a casos de organización deficiente o regular.

En el otro extremo de la escala de utilización, el parámetro (91-100) que corresponde a "Utilización excelente", se cruza, en el 50% de los casos, con el parámetro de organización (57-60) racional "óptima". Y en un 30% adicional de casos, el cruce corresponde con el parámetro (50-56) de "organización excelente".

El análisis de los cruces de los parámetros intermedios también presenta, en términos generales, la tendencia hacia mostrar una relación entre alta o baja utilización, con alta o baja organización.

Existen algunas excepciones que no confirman la regla, pero, en términos generales, los resultados demuestran que si existe una relación entre la racionalidad de una organización estructural en la empresa industrial de El Salvador y la racionalidad en la utilización de sus recursos humanos altamente calificados.

ojo

CUADRO No. 31

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL  
Y ORGANIZACION RACIONAL  
(En números absolutos)

UTILIZACION  
RACIONAL

ORGANIZACION RACIONAL

	0-30	31-36	37-42	43-49	50-56	57-60	TOTAL
0 0-50	2	1		1			4
1 51-60	3	2	1	1			7
2 61-70	1	3	7	2		1	14
3 71-80	1	3	10	8	9	2	33
4 81-90				11	8	7	26
5 91-100			1	1	3	5	10
6 101 ó más							
TOTAL	7	9	19	24	20	15	94

COMPARACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y ORGANIZACION  
RACIONAL Y EL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL PAIS

En la operacionalización de la investigación se han establecido dos indicadores para la valoración del crecimiento industrial logrado por el país durante los últimos 10 años. Entraremos a considerar cada uno de ellos por separado, para intentar una valoración total del proceso a examinarse.

1. Valor bruto de la producción: Industria Manufacturera

En el cuadro No. 14 del capítulo III, referente al desarrollo in-

dustrial del país, se presenta una relación del crecimiento logrado - por la Industria Manufacturera, durante el período 1963-1970. Aún cuando los datos disponibles no abarcan el período de 10 años que idealmente debería tenerse para la valoración de este indicador, según lo propuesto en la operacionalización, siempre puede adjudicarse una validez suficiente.

Del cuadro citado puede observarse el comportamiento, en proceso, de este indicador, como sigue:

CUADRO No. 32

CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL

<u>AÑO</u>	<u>VALOR (000.000 ₡)</u>	<u>CRECIMIENTO (%)</u>	<u>PROMEDIO</u>
1963	548.3		
1964	675.9	23.27	
1965	764.3	13.08	
1966	830.5	8.66	9.36
1967	884.0	6.44	
1968	940.1	6.35	
1969✓	955.4✓	1.63✓	
1970	998.3	4.49	
		<u>63.92</u>	

Como puede verse el incremento logrado es superior al 5% en todo el período y desde este punto de vista podría decirse que ha habido crecimiento continuo y sostenido. Sin embargo, en 1969 este incremento baja notablemente como resultado del conflicto con Honduras, y aunque en 1970 la recuperación es significativa, no llega hasta el 5% de requisito, para poder concluir que el aspecto "continuo y sostenido" ha sido recuperado. ojo

De los datos empíricos habría que concluir que el crecimiento ha sido irregular, pero muy próximo a poder considerarse continuo y sostenido. En apoyo de esta conclusión puede mencionarse que en un período anterior al aquí considerado (1950-1962), según datos de CONAPLAN, ojo



La tasa de crecimiento industrial (Notar que este es un factor diferente al valor bruto de la producción industrial) fué " de 5.71 %, porcentaje superior al promedio del crecimiento de toda la economía de 4.9 %" (173).

## 2. Grado de Industrialización.

En el anexo cuadro No. 34 puede observarse que en 1961 el país - había alcanzado un grado de industrialización de 15.3 %, y que para 1970, o sea al final del período de 10 años, se había incrementado a 18.2 %, lo que significa un crecimiento positivo de 2.9 % durante el período.

Si comparamos el Valor Agregado Industrial, por su mismo, observamos que también durante este período, nuestro un crecimiento constante:

### CUADRO No. 33

#### CRECIMIENTO DEL VALOR AGREGADO INDUSTRIAL

<u>AÑO</u>	<u>TASA DE CRECIMIENTO</u> (174)
1960 / 61	9.1
1961 / 62	10.4
1962 / 63	8.7
1963 / 64	12.7
1964 / 65	12.6
1965 / 66	11.4
1966 / 67	8.4
1967 / 68	4.4
1968 / 69	0.7
1969 / 70	3.2

Puede verse aquí también, lo mismo que en el Grado de Industrialización, que 1969 trajo un descenso notable del crecimiento industrial del país que en muchos aspectos se logra recuperar a partir de 1970.

Analizando los dos indicadores examinados puede concluirse que durante el período 1960-1970, El Salvador experimentó un proceso de crecimiento industrial continuo y sostenido, excepto durante los últimos años de la década que baja sensiblemente, especialmente en 1969, pero que en todo caso no llega a acusar decrecimiento. En 1970 se observa una recuperación, y en años subsiguientes" (175) (hasta donde he tenido datos) esta recuperación parece mantenerse.

Pero aunque si ha habido un crecimiento industrial en el país, nuestra economía no puede considerarse aún como una industrial. Como ya se mostró en el capítulo sobre desarrollo (ver cuadro No. 16) si bien dependiendo en mayor grado de la agricultura. Por consiguiente, puede decirse que nuestro país no es aún uno industrializado, pero que está en proceso de industrialización.

Según nuestros supuestos (hipótesis de trabajo) esa característica de estar en un proceso de industrialización, daría por consecuencia que las empresas industriales del país no estén organizadas estructuralmente, en una forma racional, en el pleno sentido de la palabra, y que, consiguientemente haya sub-utilización de los recursos humanos, incluyendo, y principalmente, los de alto nivel.

Los datos y los análisis respectivos que se muestran en las secciones correspondientes al examen de cada una de estas variables, hacen suponer que tanto en el aspecto estructural-organizativo, como en el aspecto utilización de los recursos humanos, las empresas industriales de El Salvador, no han logrado niveles óptimos de desarrollo. Sin embargo, los datos empíricos muestran que en un buen porcentaje de los casos los resultados logrados han sido buenos y muy buenos, por encima de lo que según suponía el autor de este trabajo, correspondería al grado de desarrollo logrado por el país en general.

Cabe pues plantear ahora un nuevo supuesto:

Las empresas industriales del país han logrado niveles de organización estructural y utilización racional de sus recursos humanos de alto nivel, por encima de lo que correspondería con el desarrollo general logrado por el país; en consecuencia, la empresa y sus recursos humanos más calificados constituyen un factor contributivo al desarrollo del país.

EL SALVADOR: GRADO DE INDUSTRIALIZACION

(En Millones de Colones, Precios Constantes 1962)

A Ñ O S	Valor Agregado Industrial (A)	Producto Territorial Bruto Global (B)	Grado de Industrialización (En Porcentajes) (A) : (B)
1961	218.7	1.431.5	15.3
1962	241.4	1.602.6	15.1
1963	262.4	1.671.6	15.7
1964	295.6	1.827.5	16.2
1965	332.9	1.925.6	17.3
1966	370.7	2.063.5	18.0
1967	401.7	2.175.7	18.5
1968	419.4	2.246.1	18.7
1969	422.5	2.324.4	18.2
1970	436.0	2.400.5	18.2

FUENTE: CONAPLAN; Programa de Desarrollo Industrial 1973 - 1977, 1ª parte,  
Cuadro 1 - 4 Pag. 5

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y NACIONALIDAD  
DE LAS EMPRESAS.

En este trabajo se ha planteado el supuesto, que existe una relación entre la racionalidad de la organización estructural de una empresa industrial y la nacionalidad de la misma. Se ha supuesto además que en El Salvador, las empresas industriales de origen extranjero o multinacionales, están organizadas en forma más racional que las empresas nacionales. Este supuesto se ha fundamentado en el hecho de que la nacionalidad de las empresas multinacionales los establecimientos en el país, corresponden a países altamente industrializados y que si en dichos países es dable esperar que las empresas industriales estén organizadas más racionalmente que las de los países en proceso de industrialización, será también dable esperar que esa empresa multinacional traiga consigo los puntos de racionalización que predominan en su país de origen. En consecuencia presentará mayor racionalidad en su organización que las empresas nacionales.

En la encuesta realizada se incluyó una pregunta relativa a la nacionalidad de las empresas. Los resultados obtenidos de 94 ejecutivos encuestados se clasifican así:

<u>GRADO DE NACIONALIDAD</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
100 % nacional	40	42.56
Mayoritariamente nacional	14	14.89
50 % nacional 50 % extranjera ✓	4 ✓	4.26 ✓
Mayoritariamente extranjera ✓	14 ✓	14.89 ✓
100 % extranjera ✓	3 ✓	3.19 ✓
No contestaron	<u>19</u>	<u>20.21</u>
TOTAL	94	100.00

La mayoría de los ejecutivos encuestados (42.56 %) pertenecen a empresas totalmente nacionales y solamente un reducido número (3.19%) pertenecían a empresas totalmente extranjeras. Por esta razón una con

paración entre ambas situaciones extremas no podría darnos datos concluyentes. Sin embargo, los parámetros pueden ayudar a establecer, en cierta medida, si existen diferencias de organización entre empresas nacionales y extranjeras.

En el cuadro No. 35 se presenta una tabla de correlación de parámetros entre las variables "Organización racional" y "nacionalidad de la empresa".

Puede ahí observarse como las cifras correspondientes a las empresas 100% nacionales se concentran más en los parámetros de organización buena (37-42) hacia abajo; 52.50% se ubican en estos parámetros; mientras que 47.50 % se ubican en parámetros indicativos de muy buena (43-49) hasta óptima (57-60) organización.

Si por otra parte observamos las cifras correspondientes a empresas 50-50 % nacionales - extranjeras, las mayoritariamente extranjeras y las 100 % extranjeras encontramos que:

- a) El 100% de las "50-50 % nacionales-extranjeras" se ubican en parámetros de organización muy buena, excelente y óptima (43-49, 50-56 y 57-60 respectivamente).
- b) El 71.43% de las mayoritariamente extranjeras se ubican en iguales parámetros de organización, y
- c) El 100% de las "100 % extranjeras", también se ubican en parámetros de muy buena, excelente y óptima organización.

Como se dijo antes, la baja frecuencia de respuestas obtenidas para empresas 100% "extranjeras" y también para las que son igualmente (50-50 %) nacionales- extranjeras nos impiden poder determinar, en forma concluyente, que si se prueba nuestro supuesto de que la empresa multinacional presenta un mayor nivel de racionalidad en su organización, que la empresa nacional. Sin embargo, si podemos afirmar que los datos presentan una tendencia hacia la confirmación de nuestro supuesto, aunque no concluyentemente.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y NACIONALIDAD  
DE LAS EMPRESAS

Al igual que se menciona al analizar la correlación entre la variable organización racional y la nacionalidad de la empresa, también aquí se sostiene el supuesto de que la empresa extranjera-multinacional, precisamente por estar más racionalmente organizada que la nacional, utiliza sus recursos humanos, incluyendo los más calificados, en un forma también más racional.

Así puede observarse nuevamente, aunque en una forma no tan característica que si se presenta una ligera tendencia hacia la concentración de que la empresa extranjera-transnacional hace mejor uso de sus recursos humanos altamente calificados, que la nacional.

Si hacemos una comparación de la concentración de las cifras en cada uno de los parámetros de nacionalidad, que corresponden a los niveles de buena (71-80), muy buena (81-90) y excelente (91-100) utilización, encontramos los siguientes resultados:

<u>GRADO DE NACIONALIDAD</u>	<u>CONCENTRACION</u> <u>PORCENTUAL</u>
100 % nacional	70.-- %
Mayoritariamente nacional	92.85 %
50 % nacional 50 % extranjera	100.-- %
Mayoritariamente extranjera	71.42 %
100 % extranjera	100.-- %

Nuevamente se hace la salvedad que las pocas respuestas obtenidas para las empresas 50-50 % nacionales-extranjeras y las 100 % extranjeras, no dan base suficiente para elaborar posiciones concluyentes. Sin embargo, los datos obtenidos, excepto en el caso de la empresa "mayoritariamente extranjera", sí tienen hacia la confirmación del supuesto planteado, o sea que, las empresas extranjeras multinacionales utilizan más racionalmente sus recursos humanos altamente calificados, que las empresas nacionales.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACIONAL Y LA EDAD DE  
LA EMPRESA

Al formular los supuestos que, a manera de hipótesis de trabajo, propusimos en el primer capítulo, sosteníamos que en cuanto más tiempo de operar tiene una empresa, presenta una mayor racionalidad en su organización estructural, y consiguientemente puede utilizar mejor sus recursos humanos, incluyendo a su personal de mayor jerarquía.

Las edades de las empresas encuestadas se presentan en la siguiente forma:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
De 0 a 5 años	9	9.57
De 6 a 10 años	20	21.28
De 11 a 15 años	32	34.04
De 16 a 20 años	2	2.13
De 21 a 25 años	1	1.06
De 26 a 30 años	1	1.06
De 31 a más	17	18.09
No contestaron	<u>12</u>	<u>12.77</u>
TOTAL	94	100.00

Como puede verse, en la mayoría de los casos, las empresas son relativamente recientes (máximo = 15 años), lo que por otra parte vendrá a confirmar que el país ha entrado en una fase de industrialización hasta en años recientes.

El comportamiento de los datos obtenidos no parece indicar que exista relación alguna entre la edad de la empresa y el grado de racionalidad de su organización (cuadros 37 y 38). Y aún si comparamos los dos casos extremos, el de las empresas más recientes (0-5 años) con las más antiguas (31 y más años) vemos que más bien son las más recientes las que presentan niveles de organización ligeramente mejores que las más antiguas.

## CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y NACIONALIDAD DE LA EMPRESA

ORGANIZACION RACIONAL	NACIONALIDAD												TOTAL
	CIEN POR CIENTO NACIONAL		MAYORITARIAMENTE NACIONAL		50% NACIONAL 50% EXTRANJERA		MAYORITARIAMENTE EXTRANJERA		100% EXTRANJERA		NO CONTESTO		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
0 - 30	4	10.00	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15.79	7
31 - 36	7	17.50	-	-	-	-	2	14.28	-	-	-	-	9
37 - 42	10	25.00	2	14.29	-	-	2	14.29	-	-	5	26.31	19
43 - 49	8	20.00	5	35.71	1	25.00	5	35.71	1	33.33	4	21.06	24
50 - 56	7	17.50	4	28.57	2	50.00	4	28.57	1	33.34	2	10.53	20
57 - 60	4	10.00	3	21.43	1	25.00	1	7.15	1	33.33	5	26.31	15
T o t a l	40	100.00	14	100.00	4	100.00	14	100.00	3	100.00	19	100.00	94



## CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y NACIONALIDAD DE LA EMPRESA

UTILIZACION RACIONAL	N A C I O N A L I D A D												T O T A L	
	CIEN POR CIENTO NACIONAL		MAYORITARIAMENTE NACIONAL		50% NACIONAL 50% EXTRANJERA		MAYORITARIAMENTE EXTRANJERA		100% EXTRANJERA		NO CONTESTO			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
0 - 50	3	7.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5.27	4
51 - 60	2	5.00	-	-	-	-	3	21.43	-	-	-	2	10.52	7
61 - 70	7	17.50	1	7.15	-	-	1	7.15	-	-	-	5	26.31	14
71 - 80	16	40.00	3	21.42	1	25.00	7	50.00	1	33.34	-	5	26.31	33
81 - 90	8	20.00	7	50.00	2	50.00	3	21.42	2	66.66	-	4	21.06	26
91 - 100	4	10.00	3	21.43	1	25.00	-	-	-	-	-	2	10.53	10
100 y más	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T o t a l	40	100.00	14	100.00	4	100.00	14	100.00	3	100.00	-	19	100.00	94

Así pues, el supuesto planteado de que a mayor antigüedad, mayor racionalidad de organización de la empresa industrial, no se ha confirmado con los datos obtenidos.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y EDAD DE LA  
EMPRESA

Igual que para el caso de la variable organización racional, en la que los datos obtenidos no parecen confirmar que haya una relación necesaria con la edad de la empresa, igual como puede deducirse con la comparación entre ésta y la variable utilización racional.

Como puede verse en los cuadros 39 y 40, ninguna tendencia puede observarse que apunte hacia la existencia de una mayor o menor utilización racional, de acuerdo con la mayor antigüedad de la empresa; más bien pareciera como si la empresa industrial de más reciente fundación, presenta una leve tendencia hacia presentar mayores niveles de racionalidad en la utilización de sus recursos humanos más calificados. Sin embargo, esta observación no podría conducirnos a conclusiones definitivas debido al escaso número de casos analizados (9, en el parámetro de edad de 0 a 5 años).

De todas maneras sería interesante poder comprobar si acaso en las empresas de más reciente fundación y talvez por efecto de un proceso de desarrollo de capacidades administrativas o gerenciales, han sido estos organizados de acuerdo a principios racionales de administración y que por consiguiente están haciendo un uso más racional de sus recursos humanos de alto nivel.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y EL TAMAÑO DE  
LA EMPRESA

Para la valoración de la variable "Tamaño de la Empresa", y a través de indicadores que se enumeran a continuación, se utilizó el método de ponderación con las siguientes puntuaciones:

## CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES "ORGANIZACION RACIONAL Y LA EDAD DE LA EMPRESA

(En números absolutos)

ORGANIZACION RACIONAL	EDAD DE LA EMPRESA								TOTAL
	0-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	26-30 años	31 y más años	no cont.	
0 - 30		1	4		1			1	7
31 - 36		4	2	1			1	1	9
37 - 42	2	5	6			1	3	2	19
43 - 49	4	2	10				5	3	24
50 - 56	2	5	3				6	4	20
57 - 60	1	3	7	1			2	1	15
TOTAL	9	20	32	2	1	1	17	12	94



CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES "UTILIZACION RACIONAL Y EDAD DE LA EMPRESA"

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES "UTILIZACION RACIONAL Y EDAD DE LA EMPRESA"

	E D A D   D E   L A   E M P R E S A							TOTAL	
	0-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	26-30 años	31 y más años		No contest.
0 - 50		1	3						4
51 - 60		2	3		1		1		7
61 - 70		4	6			1	1	2	14
71 - 80	4	7	8	2			8	4	33
81 - 90	3	4	10				6	3	26
91 -100	2	2	2				1	3	10
100 y más									
T O T A L	9	20	32	2	1	1	17	12	94



<u>I N D I C A D O R</u>	<u>PUNTUACION</u>	
	<u>MINIMA</u>	<u>MAXIMA</u>
1. Volumen de ventas	2	8
2. Valor de la producción	2	8
3. Personal empleado	1	4
4. Valor del activo	<u>2</u>	<u>8</u>
TOTALES	7	28

En donde la puntuación de 7 correspondería al tamaño mínimo de la empresa, o sea, a una pequeña empresa, y donde 28, correspondería al tamaño más grande, o sea, a la "gran empresa".

Desafortunadamente solo 32 de los 94 ejecutivos encuestados, proporcionaron datos que permitieron valorar el tamaño de sus empresas. De los resultados obtenidos al valorar cada caso en particular, y para facilitar de análisis, se elaboró la siguiente escala:

<u>VALORACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
De 7	Pequeña	-	-
De 8 a 14	Mediana	1	3.13
De 15 a 21	Grande	20	62.50
De 22 a 28	Muy grande	<u>11</u>	<u>34.37</u>
	TOTAL	32	100.00

Como puede verse, la mayoría de los casos obtenidos corresponden a empresas grandes o muy grandes; de tal manera que una comparación entre los niveles de racionalidad de la organización de las empresas pequeñas y grandes, no será posible, solamente podrán hacerse comparaciones entre empresas grandes y muy grandes.

En este trabajo se ha planteado como supuesto que la gran empresa está mejor organizada que la pequeña. Al no poder hacer comparaciones entre pequeñas y grandes empresas, solamente podrán hacerse presunciones de que nuestro supuesto se confirma, o no, a través de la comparación entre empresas grandes y muy grandes.

En el cuadro No. 41 se presenta una correlación de los datos obtenidos para las variables organización y tamaño de la empresa. Las diferencias entre la empresa muy grande (22 a 28) y la grande (15 a 21) son, como puede verse, marcadas, excepto por el caso del cruce que se da entre la empresa grande que en un 15 % de los casos corresponde a un nivel de organización racional "óptima" (57-60). En todos los demás casos, hay una relación entre la empresa muy grande y los niveles superiores de organización.

Aunque no en forma definitiva o concluyente, los datos indican que hay mayor racionalidad en la organización de una empresa en cuanto mayor es el tamaño de la misma.

#### CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.

En el análisis anterior se mencionó el método de ponderación usado para valorar la variable "Tamaño de la empresa". Se mencionó también que en este trabajo se ha supuesto que existe una relación necesaria entre el tamaño de una empresa industrial y el grado de racionalidad de su organización estructural. Lo mismo se sostiene para el caso de la utilización racional de los recursos humanos, incluyendo los de más alta jerarquía. Aún más se sostiene que en cuanto más grande es la empresa mejor utiliza sus recursos humanos de alto nivel.

En el cuadro No. 42 se presenta una correlación entre la variable utilización y el tamaño de la empresa que, como en el caso anterior, solo pueden establecerse comparaciones entre la empresa grande. Igual también que en el caso anterior, la empresa muy grande presenta una mayor concentración de casos en los niveles más altos de utilización que la empresa grande.

Los datos pues, aunque no en forma concluyente, apuntan hacia la confirmación del supuesto que las empresas más grandes utilizan sus recursos humanos más calificados, en una forma más racional que las empresas de menor tamaño.



233

CUADRO Nº 41

## CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

ORGANIZACION RACIONAL	TAMAÑO DE LA EMPRESA								TOTAL
	0 - 7		8 - 14		15 - 21		22 - 28		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
0 - 30	-	-	-	-	2	10.00	-	-	2
31 - 36	-	-	-	-	3	15.00	2	18.18	5
37 - 42	-	-	-	-	6	30.00	1	9.10	7
43 - 49	-	-	-	-	4	20.00	3	27.27	7
50 - 56	-	-	1	100.00	2	10.00	5	45.45	8
57 - 60	-	-	-	-	3	15.00	-	-	3
TOTAL	-	-	1	100.00	20	100.00	11	100.00	32

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y TAMAÑO DE LA EMPRESA  
( En porcentajes)

UTILIZACION RACIONAL	TAMAÑO DE LA EMPRESA								TOTAL
	0 - 7		8 - 14		15 - 21		22 - 28		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
0 - 50	0	0	0	0	2	10.00	1	9.09	3
51 - 60	0	0	0	0	2	10.00	1	9.10	3
61 - 70	0	0	0	0	4	20.00	1	9.09	5
71 - 80	0	0	0	0	7	35.00	4	36.36	11
81 - 90	0	0	1	100.00	4	20.00	4	36.36	9
91 - 100	0	0	0	0	1	5.00	0	0	1
100 y más	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	1	100.00	20	100.00	11	100.00	32

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y CRECIMIENTO  
DE LA EMPRESA

En esta tesis se ha mantenido que la racionalidad en la organización de una empresa industrial determina, o condiciona, el grado de eficiencia que se dé en la ejecución de sus funciones, y consecuentemente, la consecución de sus fines, entre ellos, el lograr un crecimiento de sus operaciones productivas-comerciales.

En este apartado examinaremos si, a la luz de los resultados obtenidos en la encuesta, existe una relación necesaria entre la organización racional de la empresa y el crecimiento alcanzado.

Comenzaremos por aclarar que solamente 30 de los 94 cuestionarios obtenidos, nos proporcionaron información que nos permitió valorizar por el sistema de ponderaciones de los indicadores respectivos, el grado de crecimiento logrado por las empresas.

La puntuación dada a cada uno de los indicadores y las valoraciones mínimas y máximas obtenibles para la variable crecimiento, fueron como sigue:

<u>INDICADOR</u>	<u>PUNTAJE</u>	
	<u>MINIMO</u>	<u>MAXIMO</u>
Incremento de Ventas	0	8
Incremento de la Producción	0	8
Incremento del personal empleado	<u>0</u>	<u>4</u>
TOTAL	0	20

La puntuación general podía variar desde 0, que significaría (ver operacionalización) un crecimiento negativo o decrecimiento, hasta un máximo de 20, que significaría un óptimo alcanzable de 50% ó más.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas de cada encuesta y para mejor comprensión del análisis, los resultados se agruparon de acuerdo a la siguiente escala:

<u>GRUPO</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
O ó menos de 0	Negativo	-	-
De 1 a 6	Deficiente	1	3.33
De 7 a 9	Malo	2	6.67
De 10 a 12	Regular	15	50.00
De 13 a 15	Buena	11	36.67
De 16 a 18	Muy Buena	1	3.33
De 19 a 20	Óptimo	-	-
	TOTAL	30	100.00

Como puede apreciarse, en el 90% de los casos en que se tuvo respuesta, el crecimiento se califica entre regular, bueno y muy bueno. En un solo caso se presentó el crecimiento negativo u óptimo. Se puede decir que los resultados apuntan hacia un crecimiento satisfactorio de nuestras empresas industriales.

En el cuadro N. 43 se presenta una correlación de estos parámetros de crecimiento con los correspondientes a la variable organización racional.

Al analizar los parámetros de crecimiento intermedio: Regular, (10-12) y bueno (13-15) que es donde se concentran la gran mayoría de las valoraciones obtenidas, solamente se podría decir que presentan una ligera tendencia a correlacionar un crecimiento intermedio con una organización racional intermedia. Esta conclusión se comprueba más en los resultados del parámetro de crecimiento (13-15); bueno, que con los del parámetro (10-12): regular.

Los resultados pues no son concluyentes y solamente apuntan ligeramente hacia la existencia de una relación entre ambas variables. Hubieran sido necesarios más casos de respuestas obtenidas, para un mejor análisis.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACION RACIONAL Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

ORGANIZACION RACIONAL	C R E C I M I E N T O														TOTAL
	NEGATIVO		1 - 6		7 - 9		10 - 12		13 - 15		16 - 18		19 y más		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
0 - 30	-	-	-	-	-	-	1	6.67	1	9.09	-	-	-	-	2
31 - 36	-	-	-	-	-	-	1	6.66	2	18.18	1	100.00	-	-	4
37 - 42	-	-	-	-	1	50.00	3	20.00	3	27.27	-	-	-	-	7
43 - 49	-	-	-	-	-	-	3	20.00	3	27.27	-	-	-	-	6
50 - 56	-	-	1	100.00	-	-	6	40.00	1	9.10	-	-	-	-	8
57 - 60	-	-	-	-	1	50.00	1	6.67	1	9.09	-	-	-	-	3
T O T A L	-	-	1	100.00	2	100.00	15	100.00	11	100.00	1	100.00	-	-	30

## CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

UTILIZACION RACIONAL	CRECIMIENTO														TOTAL
	NEGATIVO - 0		1 - 6		7 - 9		10 - 12		13 - 15		16 - 18		19 y más		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
0 - 50	-	-	-	-	-	-	1	6.67	2	18.18	-	-	-	-	3
51 - 60	-	-	-	-	-	-	3	20.00	-	-	-	-	-	-	3
61 - 70	-	-	-	-	1	50.00	-	-	3	27.27	-	-	-	-	4
71 - 80	-	-	-	-	-	-	5	33.34	4	36.36	1	100.00	-	-	10
81 - 90	-	-	1	100.00	1	50.00	5	33.33	2	18.19	-	-	-	-	9
91 - 100	-	-	-	-	-	-	1	6.66	-	-	-	-	-	-	1
101 y más	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	1	100.00	2	100.00	15	-	11	100.00	1	100.00	-	-	30

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES UTILIZACION RACIONAL Y CRECIMIENTO  
DE LAS EMPRESAS.

En el análisis anterior de la correlación entre las variables organización racional y crecimiento de la empresa, nos referimos a la ponderación de la variable crecimiento, y a los resultados obtenidos mediante la encuesta, con respecto al crecimiento de las empresas.

Ahora analizaremos si existe, para el caso de los datos obtenidos, una relación entre utilización racional del recurso humano de alto nivel y el crecimiento de la empresa.

En este trabajo hemos sostenido que si existe esa correlación, - tal como se explicó en el caso anterior.

En el cuadro No.44 se presentan los datos obtenidos de crecimiento relacionados con parámetros de utilización racional. Igual que para el caso de la correlación organización-crecimiento que se analizó antes, en este caso se observa la misma tendencia; o sea que los datos presentados no comprueban, sino solo ligeramente, que existe una correlación entre el crecimiento de la empresa y la utilización racional de sus recursos humanos más calificados.

CORRELACION DE LAS VARIABLES " NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION" Y  
"CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS" CON LAS VARIABLES "UTILIZACION RA  
CIONAL" y "ORGANIZACION RACIONAL"

Tal como se mencionó al hacer el análisis de la variable conocimientos administrativos (métodos de administración) examinaremos si existe relación entre esos "Conocimientos administrativos" o métodos de administración y la "Naturaleza de la Administración", sea la condición de propietario, socio ejecutivo, de quien ostente la dirección máxima de la empresa.

En el cuadro No. 45 se presenta primero, una correlación de las variables "Naturaleza de la Administración" y "Conocimientos administrativos".

Puede observarse que los ejecutivos de empresas industriales encuestados, respondieron que sus empresas están administradas por:

	<u>No.</u>	<u>%</u>
Uno o más socios	49	52.13
Un propietario único	6	6.38
Un Ejecutivo	36	38.30
No respondieron	<u>3</u>	<u>3.19</u>
TOTAL	94	100.00

Esta distribución de la "Naturaleza de la Administración" se correlaciona con parámetros de "Conocimientos Administrativos" y como puede verse, los cruces de datos tienden a mostrar que cuando las empresas están dirigidas por un ejecutivo, los principios e métodos de administración puestos en práctica son más eficientes que cuando son administrados por un propietario único; y aún ligeramente mejor que cuando son dirigidas por uno o más socios-propietarios. } ojo

Tal como se ha sostenido en este trabajo, los datos tienden a corroborar, aunque no categóricamente, que cuando las empresas están dirigidas por ejecutivos, los principios de administración implementados serán más racionales e científicos que cuando están dirigidos por sus propietarios, especialmente si se trata de un propietario único. } ojo

En segundo lugar, en el cuadro No. 46 se presenta una cuádruple correlación de las dos variables "Naturaleza de la Administración" y "Conocimientos Administrativos", con las dos variables "Utilización racional" y "Organización racional".

El objeto de esta correlación es establecer u ordenar los datos obtenidos para que indiquen como las empresas administradas por ejecutivos, o sus propietarios, aplican conocimientos o métodos racionales e ineficientes de administración, y qué niveles de racionalidad prestan, tanto en la utilización de sus recursos humanos más calificados, como en la organización estructural de las mismas.



Las empresas administradas por ejecutivos, como ya se vio, aplican principios de administración más eficientes que las dirigidas por sus propietarios; en concordancia con esta situación, sus niveles de racionalidad en la utilización y la organización se presentan en los parámetros más altos de eficiencia. En el caso de las empresas dirigidas por uno o más socios la situación se presenta casi igual, aunque ligeramente menor, o sea, indicando que hay una ligera baja de eficiencia en la utilización y la organización.

En cambio cuando la empresa es administrada por un propietario único, los conocimientos y métodos de administración son más bajos y también más bajos los niveles de racionalidad de la utilización de los recursos humanos y la organización estructural.

Por último decir pues que, en principio y de acuerdo a los datos obtenidos se puede observar una tendencia hacia nuestros supuestos de que las empresas dirigidas por ejecutivos aplican conocimientos más eficientes de administración y por lo tanto presentan una mayor racionalidad en la utilización de su elemento humano de mayor jerarquía y en la organización estructural, que cuando son dirigidas por sus propietarios, especialmente si es por un único propietario.

Para concluir, y como ilustración de lo dicho citaremos a Sanferrú R. Simón, que da una idea sobre ciertas actitudes que no observan en las empresas de un propietario único, cuando son administradas por ellos y que, en cierta medida, podría constituir una razón del porque administran sus empresas con menor eficiencia que lo haría un ejecutivo. Dice: "Durante el siglo XIX, la mayoría de los negocios eran de propiedad única de sociedades sencillas; creían estos empresarios que solamente a ellos concernía el saber como se manejaban sus negocios y que ello no debería ser conocido por extraño alguno" (176).

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION Y CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

	UNO O MAS SOCIOS		UN PROPIETARIO UNICO		UN EJECUTIVO		NO DEFINIDO		TOTAL
	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%	
EXCELENTES	9	18.37	-		5	13.89	1	33.33	15
BUENOS	30	61.22	1	16.67	25	69.44	-	-	56
REGULARES	9	18.37	4	66.66	4	11.11	2	66.67	19
MALOS	1	2.04	-		1	2.78	-		2
PESIMOS	-	-	1	16.67	-	-	-	-	1
NO CONTESTARON	-	-	-	-	1	2.78	-	-	1
TOTAL	49	100.0	6	100.0	36	100.0	3	100.0	94

CORRELACION DE LAS VARIABLES "NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION" Y "CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS" CON LAS VARIABLES "UTILIZACION RACIONAL Y ORGANIZACION RACIONAL"

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION	CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	UTILIZACION RACIONAL														ORGANIZACION RACIONAL												
		0-50		51-60		61-70		71-80		81-90		91-100		100 y +		TOTAL	0-30		31-36		37-42		43-49		56	57-60		TOTAL
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		Nº	%	
1 ó más socios 2	Excelente	-	-	1	2.04	-	-	3	6.12	3	6.12	2	4.08	-	-	9	1	2.04	-	-	-	-	3	6.12	2.04	4	8.16	9
	Bueno	1	2.04	-	-	2	4.08	14	28.56	9	18.37	4	8.16	-	-	30	-	-	1	2.04	8	16.33	9	18.37	16.33	4	8.16	30
	Regular	-	-	2	4.08	2	4.08	4	8.16	1	2.04	-	-	-	-	9	2	4.08	3	6.12	2	4.08	2	4.08	-	-	-	9
	Malo	1	2.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Pésimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	No contestó	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	2		3		4		21		13		6		-	-	49	4		4		10		14		8		49	
1 Propietario Único 1	Excelente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Bueno	-	-	-	-	-	-	1	16.67	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	16.67	-	1	
	Regular	1	16.67	-	-	2	33.33	1	16.67	-	-	-	-	-	-	4	1	16.67	2	33.33	1	16.67	-	-	-	-	4	
	Malo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Pésimo	-	-	-	-	1	16.67	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	16.67	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
	No contestó	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TOTAL	1		-		3		2		-		-		-	-	6	2		2		1		-		-		6	
1 Ejecutivo 0	Excelente	-	-	-	-	-	-	-	-	3	8.33	2	5.56	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	2.78	5.56	2	5.56	5
	Bueno	-	-	3	8.33	6	16.67	7	19.44	7	19.44	2	5.56	-	-	25	1	2.78	2	5.56	5	13.89	7	19.44	16.67	4	11.11	25
	Regular	1	2.78	1	2.78	-	-	1	2.78	1	2.78	-	-	-	-	4	-	-	1	2.78	1	2.78	2	5.56	-	-	4	
	Malo	-	-	-	-	-	-	1	2.78	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2.78	-	-	1	
	Pésimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	No contestó	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.78	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.78	1	
	TOTAL	1		4		6		9		12		4		-	-	36	1		3		6		11		7		36	
No Contestaron	Excelente	-	-	-	-	-	-	-	-	1	33.33	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	33.33	-	1	
	Bueno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Regular	-	-	-	-	1	33.33	1	33.33	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	33.33	-	-	33.33	-	2	
	Malo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Pésimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TOTAL	-		-		1		1		1		-		-	-	3	-	-	-	-	1		-		-		3	
GRAN TOTAL		4		7		14		33		26		10		-	-	94	7		9		18		25		15		94	

235

COMPARACION ENTRE LA OFERTA Y DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS ALTAMENTE  
CALIFICADOS EN LA INDUSTRIA DE EL SALVADOR

Hemos calculado, al conceptualizar la función del ejecutivo de empresas (177), que existen aproximadamente unos 2500 ejecutivos al servicio de la industria del país, en este momento.

En nuestra investigación encontraremos que los ejecutivos encuestados y que llenaban la condición de profesionales, más de un 61 % del total eran profesionales de la ingeniería (27.66) y las Ciencias Económicas (34.02). Si no se tomaran en cuenta a los que no dieron información que permitiera calificar su condición de profesionales (21.30 %), los porcentajes obtenidos de los anteriores profesionales, serían aún mayores (78% entre los dos) (178)

Puede entonces suponerse que la mayoría de los profesionales que ocupan los status de dirección en la empresa industrial de El Salvador, son, en su gran mayoría, profesionales de la Ingeniería y de las Ciencias Económicas, y dentro de estas grandes ramas destacan principalmente la Administración de Empresas, la Economía y la Ingeniería Industrial.

En estas condiciones, si intentáramos una comparación entre oferta y la demanda de personal calificado en la industria, en base únicamente al sector de profesionales en las Ciencias Económicas y la Ingeniería, su validez será representativa del universo.

Si aceptamos que estos profesionales representan el 78 % de las necesidades de personal calificado en la industria; esto significaría que en la actualidad la demanda total de este tipo de profesional en la industria sería ( 78 % de 2500), de 1950 personas, de las cuales - 45%, o sea 878, serían Ingenieros y 55 % ó 1072, profesionales de las Ciencias Económicas.

La situación de profesionales graduados en nuestras universidades, en estas ramas, desde 1944 hasta 1973, se presenta de la siguiente manera:

CUADRO No. 47

C I E N C I A S      E C O N O M I C A S

	de 1944 a 1966 (179)	de 1966 a 1973 (180)	TOTAL
<u>UNIVERSIDAD NACIONAL</u>			
Ciencias Económicas (Economía)	-	175	-
Administración de Empresas	-	52	-
TOTAL CIENCIAS ECONOMICAS	18	227	245
(181)			
U.C.A. (1970 a 1973)			
Economía		3	3
Administración de Empresas		11	11
TOTAL CIENCIAS ECONOMICAS		14	14
TOTAL NACIONAL	18	241	259

Por lo que puede verse que aún suponiendo que la oferta total de este tipo de profesional graduado en las universidades del país pudiera ser absorbido por la industria, aún así sólo llenaría un 30% de la demanda representada por las necesidades actuales, sentidas o no.

CUADRO No. 48

I N G E N I E R I A   Y   A R Q U I T E C T U R A

	de 1944 a 1966 (192)	de 1966 a 1973 (193)	TOTAL
UNIVERSIDAD NACIONAL	145	673	818
U.C.A. (181) 1970-1973	-	10	10
TOTAL NACIONAL	145	683	828

Hemos calculado que la demanda actual de profesionales de la Ingeniería y Arquitectura en la industria de El Salvador es de 878 personas. Si en 30 años, nuestras universidades han graduado a 828 profesionales de este tipo y si supusieramos que todos ellos fueran absorbidos por la industria aún así, la demanda no estaría satisfecha plenamente.

En realidad muchos de estos profesionales se dedican al ejercicio privado, muchos otros colaboran con el gobierno y otros sectores de la economía, de tal manera que la demanda real de la industria está satisfecha en un porcentaje menor.

puede verse pues que hay una marcada escasez de la oferta de profesionales de alto nivel para la industria de El Salvador.

Sin embargo, la situación hacia el futuro cercano se presenta mejorado, de acuerdo con los siguientes datos.

CUADRO No. 49

ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LAS UNIVERSIDADES  
DEL PAIS.            1973 -            1974 -            (181)

<u>CIENCIAS ECONOMICAS</u>	<u>NUMERO</u>
Universidad de El Salvador	3.438
U. C. A.	<u>1.406</u>
TOTAL	4.844
 <u>INGENIERIA Y ARQUITECTURA</u>	
Universidad de El Salvador	3.275
U. C. A.	<u>692</u>
TOTAL	3.967

Desde luego que no todos los estudiantes matriculados lograrán graduarse; sin embargo, el hecho mismo del elevado número de estudiantes matriculados en estas especialidades que como puede verse en los cuadros anexos, constituyen un 41% de los estudiantes matriculados de la Universidad Nacional, y un 81% de los matriculados de la U.C.A., hace suponer que la demanda de estos profesionales, en el futuro cercano, será satisfecha en mejor forma que lo que hasta el presente; a menos que las industrias nuevas crezcan en forma extraordinaria, podría éste no ser el caso.

Puede decirse pues que la situación deficitaria en que se encuentra la oferta de personal altamente calificado para la industria, en la actualidad, podrá mejorar notablemente en un futuro próximo, como resultado de un incremento del número de estudiantes registrados en las universidades, en carreras que más satisfacen las necesidades de las empresas industriales.

GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, 1966-1973

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	TOTAL
ODONTOLOGIA	16	7	11	33	63	25	19	15	189
INGENIERIA AGRONOMICA	9	4	1	7	3	71	26	1	122
JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS S.	20	58	61	53	69	71	19	18	364✓
ECONOMIA	4	15	16	13	20	56	18	33	175
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1	1	3	2	2	10	22	11	52
MEDICINA	32	41	26	38	72	56	61	103	429~
TECNOLOGIA MEDICA	3	4	9	5	19	3	10	32	85
QUIMICA Y FARMACIA	13	11	11	16	23	43	9	1	127
QUIMICA BIOLOGICA	-	3	-	4	3	13	-	-	23
CARRERA QUIMICA	-	-	5	2	-	1	-	-	8
QUIMICA INDUSTRIAL	-	-	1	4	9	-	-	-	14
GEOLOGIA	1	1	-	-	-	-	-	-	2
CIENCIAS DE LA EDUCACION	16	20	20	4	2	1	16	-	79
FISICA	-	-	-	-	-	1	-	-	1
BIOLOGIA	-	-	-	-	-	4	9	3	16✓
SOCIOLOGIA	-	-	-	-	1	3	8	14	26
QUIMICA	-	-	-	-	2	3	2	-	7
PERIODISMO	-	-	1	3	1	-	13	1	19
PSICOLOGIA	2	9	3	2	4	6	25	2	53
LETRAS	2	2	4	2	-	-	3	1	14
FILOSOFIA	8	5	2	2	2	2	4	-	25
TRADUCTOR, INTERPRETE	9	1	2	-	-	-	-	-	12
CIENCIAS SOCIALES	2	1	2	2	-	1	1	2	11
INGENIERIA CIVIL	39	79	35	46	57	80	19	16	371✓
INGENIERIA ELECTRO MECANICA	-	3	1	2	4	21	2	4	37
INGENIERIA ELECTRO INDUSTRIAL	2	1	1	1	-	1	-	-	6
ARQUITECTURA	13	14	8	14	17	32	14	12	124
INGENIERIA MECANICA	-	-	-	-	-	10	6	-	16
INGENIERIA INDUSTRIAL	-	11	2	6	5	45	17	9	95
QUIMICA INDUSTRIAL	2	-	1	-	10	23	2	1	39
INGENIERIA ELECTRICA	-	-	-	-	1	9	3	7	20
INGENIERIA QUIMICA	-	-	-	-	1	2	1	-	4
MECANICA INDUSTRIAL	1	-	-	-	1	-	-	-	2
33 TOTAL	195	286	226	261	391	593	329	286	2.567



## TITULADOS DE LA UCA - MAYO 1974

FACULTADES Y CARRERAS	1970		1971		1972		1973		SUB-TOTALES		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
<u>INGENIERIA</u>											
Mecánica Industrial	-	3	-	3	-	-	-	-	-	6	6
Química Industrial	-	3	-	1	-	-	-	-	-	4	4
Electrónica Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eléctrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUB-TOTALES E.L. FACULTAD	-	6	-	4	-	-	-	-	-	10	10
<u>ECONOMIA</u>											
Administración de Empresas	-	-	1	7	0	3	-	-	1	10	11
Economía	-	-	1	2	-	-	-	-	1	2	3
SUB-TOTALES DE LA FACULTAD	-	-	2	9	-	3	-	-	2	12	14
<u>CIENCIAS DEL HOMBRE Y DE LA NATURALEZA</u>											
Psicología	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filosofía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Letras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carreras Intermedias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prof. Letras tercer ciclo	-	-	5	5	1	12	3	8	9	25	34
Prof. Letras Bachillerato	-	-	-	-	4	1	1	6	5	7	12
SUB-TOTALES DE LA FACULTAD	-	-	5	5	5	13	4	14	14	32	46
TOTALES	-	6	7	18	5	16	4	14	16	54	70

Fuente: Universidad Centroamericana "José Simón Cañas" "Titulados de la UCA, Mayo 1974"

NOTA: Se ha tomado como "Año de Título", el mismo en que el alumno egresó, por lo que este cuadro es válido únicamente a la fecha de hoy.

ALUMNOS MATRICULADOS POR FACULTAD Y CARRERA - UNIVERSIDAD NACIONAL  
AÑO ACADÉMICO 1973 - 1974

MEDICINA:

MEDICINA	2.905	FISIOTERAPIA	78
TECNOLOGIA MEDICA	287	ANESTESIOLOGIA	74
LABORATORIO CLINICO	268	HIGIENE MATERNA	30
NUTRICION	3	TECNOLOGIA DE RAYOS X	18
ALIMENTACION Y DIETOLOGIA	51	ECOTECNOLOGIA	10
EDUCACION EN SALUD PUBLICA	28	IGNORADO	2
LABORATORIO CLINICO	34	T O T A L	3.814

JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES:

CIENCIAS JURIDICAS	1.286	IGNORADO	3
RELACIONES INTERNACIONALES	268	T O T A L	1.557

CIENCIAS AGRONOMICAS

AGRONOMIA	533	IGNORADO	3
FITOTECNIA	322		
ZOOTECNIA	304	T O T A L	1.193

CIENCIAS Y HUMANIDADES

FISICA	33	ENSEÑANZA MATEMATICAS	33
MATEMATICAS	138	ENSEÑANZA QUIMICA	30
BIOLOGIA	241	ENSEÑANZA BIOLOGIA	75
QUIMICA	91	ENSEÑANZA PSICOLOGIA	49
FILOSOFIA	23	ENSEÑANZA LETRAS	46
SOCIOLOGIA	126	ENSEÑANZA INGLES	42
PSICOLOGIA	363	CIENCIAS DE LA EDUCACION ✓	73 ✓
LETRAS	72	BIBLIOTECARIO	19
PERIODISMO	62	IGNORADO	1
IDIOMAS	241		
ENSEÑANZA DE FISICA	8	T O T A L	1.766

INGENIERIA Y ARQUITECTURA

INGENIERIA CIVIL	358	INSPECCION Y CONTROL ALIMENTOS	12
INGENIERIA INDUSTRIAL ✓	697	PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL	29
INGENIERIA MECANICA	306	PROGRAMACION Y ESTADISTICA	3
INGENIERIA ELECTRICA	487	DISEÑO DE INTERIORES	20
INGENIERIA ELECTRO-MECANICA	270	TALLERES DE ARQUITECTURA	3
INGENIERIA QUIMICA	439	INSPECTORES DE OBRAS CIVILIS	1
ARQUITECTURA	637	IGNORADO	3
INGENIERIA Y ALIMENTOS	66		
TOPOGRAFIA	4	T O T A L	3.275

QUIMICA Y FARMACIA

QUIMICA Y FARMACIA	470	BOTANICA FARMACEUTICA E HIDRO-	
LICENCIADO EN QUIMICA	14	PONIA	1
VISITA MEDICA	17	T O T A L	502

ODONTOLOGIA

CIRUGIA DENTAL	608	ASISTENTE DENCAL	3
OPERATORIA DENTAL	12	T O T A L	623

CIENCIAS ECONOMICAS

ECONOMIA	942	DEMOGRAFIA	7
CONTADURIA PUBLICA	497	IGNORADO	3
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1.962		
ADMINISTRACION PUBLICA	7	T O T A L	3.438
ESTADISTICA	2		

IGNORADO (sin Facultad) 2

TOTAL UNIVERSIDAD 16.170

Fuentes: Oficina de Administración Académica, Departamento de Ingreso Universitario, Universidad de El Salvador

ESTUDIANTES EN LA U.C.A

(marzo, 1973)

FACULTADES Y CARRERAS	1er. AÑO		2º AÑO		3er. AÑO		4º AÑO		5º AÑO		6º AÑO		SUBROTAL		TOTAL
	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N	
INGENIERIA															
Química			28		24		11		9				72		72
Eléctrica			31		14		16		12				73		73
Mecánica			16		11		4		9				40		40
Electromecánica			2		1		1						4		4
Industrial			17		29		19		7				72		72
Civil															
Áreas Comunes	391												391		391
Egresados con tesis pendiente													40		40
Sub-totales de la Facultad	391		94		79		51		37				692		692
CIENCIAS QUIMICAS															
Administración			86	95	59	82	30	51	24	34		49	199	311	510
Economía			39	29	37	27	24	24	16	6		23	116	109	225
Auditoría			5	14		19	1	1					6	34	40
Seguros		37		14		27								78	78
Áreas Comunes	225	265											225	265	490
Egresados con tesis pendiente													26	37	63
Sub-totales de la Facultad	225	302	120	152	96	155	55	76	40	40		72	572	834	1406
CIENCIAS DEL HOMBRE Y DE LA NATURALEZA															
Filosofía				15		9		12		10				46	46
Letras				39		16		20		7				82	82
Psicología				38		38		31		36				143	143
Profesorado Matem. y CCNN						10								10	10
Áreas Comunes	90	112											90	112	202
SUB-TOTALES DE LA FACULTAD	90	112		92		73		63		53			90	393	483
TOTALES	706	414	214	244	175	228	106	139	77	93		72	1354	1227	2581 ✓

FUENTE: Oficina de Registros de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"

- (1) Mayer, Kurt, B., Op. Cit., pag. 105
- (2) Roberts, E.B. Obligaciones y Autoridad de los Superiores,  
" la Administración de Empresas y su Personal, Op. Cit., pag.  
95 y s.s.
- (3) Hoffman, Frank, Existe el Gerente para todo, "la Administración  
de Empresas y su Personal", Op. Cit., pag. 343.
- (4) Leavitt, Harold J. El Adiestramiento de Directivos, la Adminis-  
tración de Empresas y su Personal, Op. Cit. pag. 227 y s.s.
- (5) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 180
- (6) Cfr. Brown J.A. C. Op. Cit. pag. 37
- (7) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 16
- (8) Citado por Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 175y s.s.
- (9) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 343
- (10) Leavitt, Harold J., Op. Cit. pag. 227 y s.s.
- (11) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag.177 y s.s.
- (12) Hoffman, Frank O., Op. Cit. pag. 343, .
- (13) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 37 y s.s.
- (14) Dirección General de Estadísticas y Censos, Censos Nacionales de  
1971, Cifras Preliminares, pag. 146.
- (15) Cfr. Mc. Iver, R.M. y Page, R.H. Op. Cit. pag. 348
- (16) Mayer, Kurt B. Op. Cit., pag. 137 y s.s.
- (17) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 137 y s.s.
- (18) Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H., Op. Cit. pag. 501.
- (19) Dahrendorf, Ralf, Op. Cit. pag. 149.

- (20) En las distintas especialidades se han incluido tanto profesionales graduados, como egresados y estudiantes.
- (21) Incluye carreras no ofrecidas por Universidades pero consideradas Técnicas, generalmente, Ejemplo: Agrónomos, Bachillerato en Artes, etc.
- (22) Citado por Karadima Oscar, Op. Cit. pag.
- (23) Ibid, pag.
- (24) Donald, W.J. Op. Cit. pag. 53
- (25) Brown, Wilfred, Op. Cit., pag. 52 NOTA: Traducido al Inglés por el Autor.
- (26) Haman Resources Develompent, Success Motivation Institute, Inc. U.S.A. 1973, pag. 6.
- (27) Flores Olea, Victor, Op. Cit., pag. 189
- (28) Dos Santos, Theotonio, Op. Cit., pag. 19
- (29) Karadima, Oscar, Op. Cit. pag. 1
- (30) Hoffman, Frank O., Op. Cit. pag. 348
- (31) Ibid, pag.
- (32) Incluyendo aspectos de diseño, construcción, mantenimiento y reparaciones.
- (33) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 61
- (34) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 22
- (35) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 133
- (36) Ibid, pag. 59.

- (37) Cfr. Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 109
- (38) Citado por Kuriloff, Arthur H., Un experimento de Administración La teoría "Y" sometida a prueba, " La Administración de Empresas y su Personal" Op. Cit., pag. 322
- (39) Bourricaud, Francois, Psicología de los Grupos, "Tratado de Sociología", dirigido por Georges Gurvitch, Kapeluz, Buenos Aires, 1963, pag. 416.
- (40) Citado por Kuriloff, Arthur H., Op. Cit. pag. 322
- (41) Waters, Albert F., Op. Cit. pag.
- (42) Donald, W.J. Op. Cit. pag. 62
- (43) Ginzberg, Eli, Perspectivas en la Motivación del trabajo, " La Administración de Empresas y su Personal" Op. Cit. pag. 270, y s.s.
- (44) Ginzberg, Eli. Op. Cit. pag. 270 y s.s.
- (45) Mc. Gregor, Douglas, El lado Humano de la Empresa, "Educación, Recursos Humanos y Desarrollo en América Latina, "Naciones Unidas, N.Y. 1968, reproducido como documento de trabajo para el - Curso " La Supervisión de la Educación como instrumento del Cambio Educativo, Ministerio de Educación, San Salvador, 1973, Mimeografiado, pag. s/n.
- (46) Donald, W.J. Op. Cit. pag. 54.
- (47) Warner, Aaron W., Introducción, "Tecnología y Cambio Social" Seminario compilado por Eli Ginzberg, U.T.E.H.A. México 1965, pag. 7.
- (48) Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H., Op. Cit. pag. 651.

- (49) De Carlo, Charles R., Perspectivas sobre la Tecnología, "Tecnología y Cambio Social", Op. Cit., pag. 34
- (50) Mayer, Kurt B., Op. Cit. pag. 106.
- (51) Ibid, pag. 107.
- (52) Brown, J. A. C., Op. Cit. pag. 126
- (53) Allen, Louis A., El Buen Gerente: Sabemos lo que buscamos ?  
" La Administración de Empresas y su Personal" Op. Cit., pag. 289.
- (54) Brown., J.A. C. Op. Cit. pag. 125
- (55) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 557
- (56) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit., pag. 228
- (57) Linton, Ralph, Op. Cit., pag. 137.
- (58) Ganzberg, Eli, Op. Cit., pag. 273
- (59) Horowitz, Irving Louis, Op. Cit., pag. 29
- (60) Ganzberg, Eli, Op. Cit., pag. 272
- (61) Mc. Gregor, Douglas H. Op. Cit. pag. s/n
- (62) Jiménez Castro, Willburg, El Factor Humano en la Administración Gubernamental, "El cambio de la Actitud Humana y las Reformas - Institucionales para el Desarrollo Integral" ICAP, San José, - Costa Rica, 1967, pag. 10.
- (63) Ibid, pag. 10
- (64) Ibid, pag. 13.
- (65) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 104.
- (66) Donald W. J., Op. Cit., pag. 59 y s.s.



- (67) Citado por Bastide, Roger, Sociología y Psicoanálisis, "Tratado de Sociología", Op. Cit. pag. 489.
- (68) Brown, J.A.C., Op. Cit. pag. 132
- (69) Mc. Iver, R.M. y Page. Charles H., Op. Cit. pag. 54.
- (70) Harnecker, Marta, La estructura social, Sociología General, Fascículo I. Op. Cit. pag. 42.
- (71) Cfr. Bach, G.L. Op. Cit. pag. 219
- (72) Jiménez Castro, Willburg, Op. Cit., pag. 1.
- (73) Rojo, Cristian, Op. Cit. pag. s/n
- (74) Argyrs, Chris, Op. Cit. pag. 314
- (75) Allen, Luis A., Op. Cit. pag. 285 y s.s.
- (76) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 51
- (77) Leavitt, Harold J., Op. Cit. pag. 227 y s.s.
- (78) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 100 y s.s.
- (79) Ohmann, O.A. Op. Cit. pag. 249
- (80) Ibid, pag. 248
- (81) Stoltz, Robert K., Retorno a los fundamentos del desarrollo "La Administración de Empresas y su Personal", Op. Cit. pag. 295.
- (82) Mc. Iver R.M. y Page., Charles H. Op. Cit. pag. 149
- (83) Cfr. Wolff, Tom. Los Dirigentes deben hacerse oír, "La Administración de Empresas y su Personal", Op. Cit. pag. 255.
- (84) Argyrs, Chris, Op. Cit. pag. 314.

- (85) Mc. Iver, R.M. y Page Charles H., Op. Cit. pag. 473.
- (86) Wolff, Tom. Op. Cit., pag. 255
- (87) Mc.Iver, R.M. y Page. Charles H. Op. Cit. pag. 36
- (88) Citado por Hurtarte, Victor Hugo, Op. Cit. pag. 39 y s.s.
- (89) Human Resources Develompent, Op. Cit. pag. 6
- (90) Watters, Albert F., Op. Cit. pag. 301 y s.s.
- (91) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 348
- (92) Kuriloff, Arthur H. Op. Cit. pag. 322
- (93) Entre estas: Necesidades de conducta gregaria y de acción social recíproca.
- (94) Reputación, autoestima y respeto de si mismo
- (95) Realización del potencial y capacidad individual, creatividad, etc.
- (96) Ginzberg, Eli, Op. Cit. pag. 273
- (97) Ponti, Filippo, Op. Cit. pag. 26
- (98) Harnecker, Marta, Op. Cit. pag. 35
- (99) Stoetzel, Jean, La Psicología de las relaciones Interpersonales "Tratado de Sociología", dirigido por Georges Gurvitch, Op.Cit. pag. 403.
- (100) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 122
- (101) Cfr. Stoetzel, Jean, Op. Cit. pag. 403 y s.s.
- (102) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 123
- (103) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 371
- (104) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 111
- (105) Merton, Robert K., Op Cit. pag. 374
- (106) Cfr. Hurtarte, Victor Hugo, Op. Cit. pag. 43 y s.s.
- (107) Este concepto es aceptado casi universalmente en los textos de administración de empresas. Cfr. Hoffman, Frank O. Op. Cit. pag. 340 Para L.A. Allen (Op. Cit. pag. 278), las funciones son: dirección, planificación, organización y control.

- (108) Merton, Robert K., pag. 374.
- (109) El autor de este trabajo ha adaptado este diagrama, de uno elaborado por Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit., pag. 13.
- (110) Dahrendorf, Ralf, Op. Cit., pag. 92.
- (111) Brown. J.A.C. Op. Cit. pag. 148
- (112) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 42
- (113) Cfr. Ohmann, O.H. Op. Cit. pag. 248.
- (114) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 348
- (115) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 340
- (116) Ibid, pag. 341
- (117) Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H., Op. Cit., pag. 152 y s.s.
- (118) Chamann, O.A. Op. Cit. pag. 248
- (119) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit. pag. 14 y s.s.
- (120) Bettelheim, Charles, Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación, Tecnos S.A. Madrid, 1962, pag. 24.
- (121) Cfr. Ibid, pag. 25 y s.s.
- (122) Ohmann, O.A. Op. Cit. pag. 248
- (123) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 178
- (124) Leavitt, Harold J., Op. Cit., pag. 229 y s.s.
- (125) Brown, Wilfred, Op. Cit. pag. 74
- (126) Jones, Marck M., Retorno a la Normalidad, " La administración de Empresas y su Personal" Op. Cit., pag. 22
- (127) Jiménez Castro, Willburg, Op. Cit. pag. 13
- (128) Mc. Gregor, Douglas, Readings in Managerial Psychology, University of Chicago Press, reproducida por "Human Resources Development", Op. Cit. pag. 4

- (129) Merton, Robert K. Op. Cit. pag. 202
- (130) Argyrs, Chris, Op. Cit. pag. 317
- (131) Hoffman, Frank O. Op. Cit. pag. 343 y s.s.
- (132) Medina Echaverría, José, Op. Cit. pag. 51
- (133) Hurtarte, Victor Hugo, Op. Cit. pag. 4 y s.s.
- (134) De carlo, Charles R., Perspectivas sobre la Tecnología, "Tecnología y Cambio Social", Op. Cit. pag. 32 .
- (135) Brown, J.A. C. Op. Cit. pag. 139, NOTA: es ésta precisamente la base teórica en que se cimenta la teoría "Y" de Douglas Mc. - Gregor; Cfr. Kuriloff, Arthur H., Op. Cit pag.
- (136) Cfr. Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 179 y s.s.  
Cfr. Mc. Iver R. M. y Page, Charles H. Op. Cit. pag. 228  
Cfr. Argyrs, Chris, Op. Cit. pag. 312.
- (137) Hurtarte, Victor Hugo, Op. Cit. pag. 35.
- (138) Allen, Luis A. Op. Cit. pag.
- (139) Ibid, pag. 288
- (140) Donald, W.J. Op. Cit. pag. 58
- (141) Cfr. Brown, Wilfred, Op. Cit., pag. 118 (traducción del autor de este trabajo).
- (142) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 202
- (143) Donald, W. J. Op. Cit. pag. 59
- (144) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 171 y s.s.
- (145) Germani, Gino; La Noción de Estructura Social y de Análisis Es tructural, "Sociología General", Fascículo I, Op. Cit. pag. 11
- (146) Young, Kimball y Mack, Raymond, W., Op. Cit., pag. 172.
- (147) Ginzberg, Eli, Perspectivas en la Motivación del trabajo, Op. Cit. pag. 269 y s.s.

- (148) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Op. Cit. pag. 172
- (149) Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 110.
- (150) Ibid, pag. 107.
- (151) Karadima, Oscar, La Planificación Económica y Social: sus aspectos sociológicos, Op. Cit. pag. 15.
- (152) Brown, Wilfred, Op. Cit. pag. 291.
- (153) Ibid, pag. 52
- (154) Ibid, pag. 52
- (155) Hurtarte, Víctor Hugo, Op. Cit., pag. 55 y s.s.
- (156) Cfr. Mc. Gregor, Douglas y Knickerboker, Irving, Relaciones Industriales y Defensa Nacional. " La Administración de Empresas y su Personal," Op. Cit. pag. 111 y s.s.
- (157) Cfr. Linton, Ralph, Op. Cit. pag. 107
- (158) Cfr. Merton, Robert K. Op. Cit. pag. 206
- (159) Brown, Wilfred, Op. Cit. pag. 58, Traducido del autor de este trabajo.
- (160) Brown, J.A. C, Op. Cit. pag. 127.
- (161) Ibid, pag. 127
- (162) Merton, Robert K. Op. Cit. pag. 546
- (163) Argys, Chris, Op. Cit. pag. 317
- (164) Donald W. J. Op. Cit., pag. 55 y s.s.
- (165) Merton, Robert K. Op. Cit. pag. 344.
- (166) Cfr. Linton, Ralph. Op. Cit. pag. 461. y s.s.
- (167) Linton, Ralph, Op. Cit., pag. 461.
- (168) Merton, Robert K., Op. Cit. pag. 351
- Cfr. También: Allen, Luis A., Op. Cit., pag. 288
- (169) Domínguez Peña, Julio Mauricio, Op. Cit. pag. 153

- (170) Ginzberg, Eli, Op, Cit. pag. 268
- (171) Brown, J. A. C. Op. Cit. pag. 119.
- (172) Cfr. Análisis de la variable utilización racional de estas tesis.
- (173) CONAPLAN, Plan de la Nación para el desarrollo económico y social 1965- 1969- San Salvador, 1964, pag. 108, primera parte, mimeografiado.
- (174) CONAPLAN, Programa de desarrollo industrial 1973 - 1977, la. - parte, "Análisis del desarrollo Industrial 1961- 1970- San Salvador, 1971, cuadro 1 - 3, pag. s/n, Mimeografiada.
- (175) Cfr. Anuarios Estadísticos 1971 y 1972.
- (176) Simon, Sanford, R., Managing Marketing Profitability, American Management Association, Inc. 1969, U.S.A. pág. 14.
- (177) Cfr. Capítulo IV, "Conceptualización y Descripción".
- (178) Cfr. Capítulo IV, "Requirimientos Profesionales"
- (179) Fuentes: CONAPLAN, Indicadores económicos y Sociales, Julio - Diciembre 1972- pag. 197.
- (180) Oficina de Administración Académica, Departamento de Ingreso Universitario, Universidad de El Salvador ( ver cuadro anexo)
- (181) Cfr. Cuadros 52 y 53.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

10. Durante el transcurso de nuestra investigación se nos hicieron presentes algunos otros aspectos de estudio que pudieron haberse incluido como variables o indicadores, y que pudieron haber enriquecido el conjunto de datos obtenidos con el fin de confirmar, o desconfirmar, más exhaustivamente, los supuestos, aquí planteados, o hipótesis de trabajo.  
En una futura investigación sobre el tema, podrían incluirse los siguientes.
  - 1.1 Conjunto de papeles o funciones del ejecutivo de empresas y su relación con su utilización y con la organización racional de la empresa.
  - 1.2 Nivel del status jerárquico del directivo de empresa y su mayor o menor utilización.
  - 1.3 Funciones específicas del ejecutivo (mercadeo, producción, finanzas, etc.) y su mayor o menor utilización.
  - 1.4 Visibilidad (en el sentido mertoniano) del ejecutivo, con respecto a su empresa en general, y su mayor o menor utilización.
  - 1.5 Apreciación del personal subordinado sobre la eficiencia de los directivos.
  - 1.6 Grados de consenso y conflicto presentes en la empresa y la utilización de sus recursos humanos.
2. Las necesidades de personal profesional para ocupar los status de dirección en las empresas industriales del país, no están siendo satisfechas aún; lo cual puede deberse entre otras causas.
  - 2.1 A falta de conciencia por parte de los empresarios de que deben llenar esa necesidad de personal profesional para mejorar la eficiencia de sus empresas.

2.2 Que nuestras universidades no están produciendo elemento profesional en las cantidades y especializaciones que demanda nuestra industria. Sobre este particular Domínguez Peña ha dicho que en "nuestro país... no se ha hecho hasta la vez un programa de recursos humanos de alto nivel... que provea las necesidades futuras de esa clase de elementos tecnificados. Nuestra universidad... no ha hecho programas...previendo los requerimientos futuros del desarrollo..."

(1) Sin embargo, es preciso apuntar que si se han hecho algunos avances a este respecto, como se ha dicho antes, pero que aún distan buen trecho de llegar a satisfacer plenamente las necesidades.

2.3 A que nuestros empresarios no tengan plena confianza en la calidad profesional del graduado en nuestras universidades.

3. La empresa industrial salvadoreña parece estar organizada y utilizando sus recursos humanos de alto nivel en una forma más racional que lo que en este trabajo se había supuesto, dada la condición particular del desarrollo industrial logrado por el país.
4. Los supuestos planteados en esta tesis, a manera de hipótesis de trabajo, han sido o preliminarmente confirmados, o al menos no desconfirmados por los resultados, con lo cual se justifica el plantearlos como hipótesis de investigación, para ser sometida a prueba, en futuras investigaciones.
5. La empresa industrial salvadoreña parece haber tenido un buen desenvolvimiento y haberse convertido así en un factor contributivo del desarrollo del país. Sus recursos humanos de alto nivel han tenido mucho que ver con el desarrollo de sus empresas y por tanto, también constituyen un factor contributivo del desarrollo del país.



RECOMENDACIONES:

1. Siendo que la buena y racional utilización de los recursos humanos, incluyendo, y principalmente, los de más alto nivel, es condición indispensable del desarrollo económico y social del país, sería oportuno que el Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias y Humanidades de nuestra Universidad Nacional, patrocinará mayores investigaciones sobre este tema y divulgará sus resultados, tratando de hacer conciencia sobre ello a todos los sectores dirigentes del desarrollo del país, Gobierno, Universidad, Empresa Privada, etc.
2. Nuestras universidades, CONAPLAN, las asociaciones profesionales (principalmente de economistas, administradores de empresas, ingenieros industriales, sociólogos, psicólogos, etc.) u otros organismos que puedan contribuir al desarrollo del país deberían propiciar actividades divulgativas, a fin de crear conciencia entre los hombres de empresas del país, sobre la necesidad de:
  - 2.1 Contar con elemento profesional, capacitado para desarrollar labores técnicas y de dirección administrativa de las empresas.
  - 2.2 Efectuar estudios e investigaciones sociológicas sobre sus aspectos estructurales, organizativos, la utilización de sus recursos humanos, etc. Sobre este punto viene al caso mencionar unas palabras de Merton, quien dice: " Hay un mercado severamente limitado para la investigación... intensiva de los problemas centrales de nuestra época tecnológica, se dedican menos horas-hombre de actividad investigadora que, pongamos por caso, al diseño de envases atractivos para perfumes y otras mercancías básicas parecidas.."  
(2).

---

(1) Domínguez Peña, Julio Mauricio, Op. Cit., pag. 154.

3. Nuestras universidades, en combinación con CONAPLAN y el Ministerio de Educación, deberían estudiar las necesidades futuras de recursos humanos en el país, incluyendo los de alto nivel, y de acuerdo con ello planificar, como parte de las estrategias de desarrollo, la formación del elemento humano de diversos niveles, que ese desarrollo demandará. Sobre este punto tenemos entendido que CONAPLAN ha organizado ya una división de recursos humanos, que ha iniciado también ya, estudios sobre la situación y necesidades del país con respecto a este factor del desarrollo.

---

(2) Merton, Robert K., Op. Cit., pag. 561.

ANEXO No. 1

B I B L I O G R A F I A

- (1) Allen, Louis, A. El Buen Gerente: Sabemos lo que buscamos ? " La Administración de Empresas y su Personal", Editorial - Roble, México 1967.
- (2) Argyrs, Chris, La Administración de Empresas y su Personal. Editorial Roble, México, 1967.
- (3) Bach, G.L. De donde proceden los Directivos ? La Administración de Empresas y su Personal, Editorial Roble, México, 1967.
- (4) Barán, Paúl, A. La Economía Política del Crecimiento, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1961.
- (5) Bastide, Roger, Sociología y Psicoanálisis, " Tratado de Sociología", Kapeluz, Buenos Aires, 1963.
- (6) Bettelheim, Charles, Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación, Tecnos, S.A., Madrid, 1962.
- (7) Bourricaud, Francois, Psicología de los Grupos, "Tratado de Sociología", dirigido por Georges Gurvitch, Kapeluz, Buenos Aires, 1963.
- (8) Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Fondo de - Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1963.
- (9) Brown, Wilfred, Exploration in Management, Penguin Books, England, 1971.
- (10) CONAPLAN, "El Salvador su desarrollo económico y su progreso social", 1966.
- (11) CONAPLAN, Indicadores económicos y Sociales, Julio-Diciembre, 1972.
- (12) CONAPLAN, Plan de la Nación para el desarrollo económico y social, 1965-1969-San Salvador, 1964.
- (13) CONAPLAN, Programa de desarrollo industrial 1973-1977, 1a. parte: "Análisis del desarrollo Industrial 1961-1970" San Salvador 1971, Mimeografiado.

- ✓ (14) Dahrendorf, Ralf, Sociología de la Industria y de la Empresa, U.T.E.H.A. México, 1965.
- (15) De Carlo, Charles H., Perspectivas sobre la tecnología "Tecnología y Cambio Social" U.T.E.H. A. México, 1963.
- (16) De Leoner, Georges, Tratado de Organización de Empresas, Aguilar, Madrid, 1961.
- (17) Dirección General de Estadísticas y Censos, Anuarios Estadístico 1971, Vol. III.
- (18) Dirección General de Estadística y Censos, Atlas Censal de El Salvador, 1955.
- (19) Dirección General de Estadística y Censos, Censos Nacionales de 1971, Cifras Preliminares.
- (20) Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador en - Gráfica, 1963.
- (21) Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador en Gráficas, 1973.
- (22) Domínguez Peña, Julio Mauricio, Los recursos Humanos en el Desarrollo Industrial de El Salvador, Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1971
- ✓ (23) Dos Santos, Theotonio, Dependencia y Cambio Social, Centro de Estudios Socio Económicos CESO, Universidad de Chile, reproducido en Sociología General, Fascículo I, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, San Salvador, 1972.
- ✓ (24) Fabricant, Solomón, Productividad y desarrollo económico. "Tecnología y Cambio Social" U.T.E.H.A., México, 1965.
- ✓ (25) Fairchild, H.P. Diccionario de Sociología, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1963.
- ✓ (26) Flores Olea, Víctor, América Latina frente a la Sociedad Industrial, " La Sociedad Industrial Contemporánea", Siglo Veintiuno Editores, S.A. México-Argentina-España- 1972.

- (27) Germani, Gino; La Noción de Estructura Social y de Análisis Estructural, "Sociología General", Fascículo I.
- (28) Germani, Gino, Política y Sociedad en una época de transición, Ed. Psaltes. Buenos Aires, 1968, reeditado en Sociología General, Fascículo II, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, El Salvador, C... 1973.
- (29) Ganzber, Eli, Perspectivas en la motivación del trabajo, "La Administración de Empresas y su Personal".
- (30) Harnecker, Marta, La Estructura Social, Sociología General, Fascículo I.
- (31) Hoffman, Frank, Existe el Gerente para todo, "La Administración de Empresas y su Personal".
- (32) Herowitz, Irving Louis, Dilemas y Decisiones en el Desarrollo Social, "La Sociedad Industrial Contemporánea", Siglo veintiuno Editores S.A., México, Argentina, España, 1972.
- (33) Hurtarte, Víctor Hugo, Los Principios Administrativos: Instrumentos Fundamentales del Ejecutivo de Empresas para mejorar la eficiencia en las organizaciones, Tesis de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, El Salvador, C... 1967.
- (34) Jiménez Castro, Willburg, El Factor Humano en la Administración Gubernamental, "El Cambio de la Actitud Humana y los Referenciales Institucionales para el Desarrollo Integral", ICAIP, San José, Costa Rica. 1967.
- (35) Jones, Mark M., Retorno a la Normalidad, "La Administración de Empresas y su Personal".
- (36) Karadina, Oscar, La Planificación Económica y Social: sus aspectos Sociológicos, Aportes, No. 22, París, 1971, reedición del Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad de El Salvador, El Salvador, C... Publicación No. 275, Mimeografiada.

- (37) Karadima, Oscar, Recursos Humanos Altamente Calificados para el Desarrollo: Algunas consideraciones Sociológicas, INSORA, Universidad de Chile, 1972.
- (38) Karadima, Oscar, Validity, Consistency and Reliability, S/E, Inglaterra, 1970.
- (39) Konstantinov, F.V. El Materialismo Histórico, Academia de Ciencias de la U.R. S.A. Instituto de Filosofía, Editorial Grijalbo, México, 1963.
- (40) Kuriloff, Arthur H., Un experimento de administración: La teoría "Y" sometida a prueba, "La Administración de Empresas y su Personal".
- (41) Leavitt, Harold J., El adiestramiento de directivos, "La Administración de Empresas y su Personal."
- (42) Lenin, V.I. Imperialism. The Highest Stage Of Capitalism, Foreign Languages Publishing House, Moscow, U.S.S.R. 1962.
- (43) Linton, Ralph, Estudio del Hombre, Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires, 1963.
- (44) Marroquín, A.D. Apreciación Sociológica de la Independencia Salvadoreña, Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1969.
- (45) Mc. Gregor, Douglas, El lado Humano de la Empresa, "Educación, Recursos Humanos y Desarrollo en América Latina", Naciones Unidas, N.Y. 1968, reproducido como documento de trabajo para el curso "La Supervisión de la Educación como Instrumento del Cambio Educativo" Ministerio de Educación, San Salvador, 1973. Mimeografiado.
- (46) Mc. Gregor, Douglas, Readings in Managerial Psychology. University of Chicago Press, reproducida en "Human Resources Development"
- (47) Mc. Gregor, Douglas y Knickerboker, Irving, Relaciones Industriales y Defensa Nacional. "La Administración de Empresas y su Personal".

- (48) Mc. Iver, R.M. y Page, Charles H., Sociología, Tecnos, S. A. Madrid, 1963.
- (49) Medina Echavarría, José, Consideraciones Sociológicas sobre el Desarrollo Económico, Solar-Hachette, Buenos Aires, 1964.
- (50) Merton, Robert K., Teoría y Estructura Sociales, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1964.
- (51) Mayer, Kurt B., Class and Society, New York, Randon House, 1967 reeditado en español en, Sociología General, Fascículo I, Facultad de Ciencias y Humanidades, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de El Salvador, 1973.
- (52) Ohmann, O.H., El dirigente y los dirigidos, " La Administración de Empresas y su Personal".
- (53) Pajestka, Josef, Dimensiones Sociales del Desarrollo, Centro de Información Económica y Social, Naciones Unidas, 1970.
- (54) Ponti, Filippo, El Sistema Industrial como Estructura de la Sociedad, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1966, reproducido como documento del Seminario de Supervisión.
- (55) Raffaele, Joseph, A., La automatización y la futura difusión del poder en la Industria, " La Administración de Empresas y su Personal".
- (56) Torres Rivas, Edelberto, Interpretación del Desarrollo Social Centroamericano, Costa Rica, EDUCA, 1973, reeditado en Sociología General, Fascículo II.
- (57) Roberts, E.B., Obligaciones y Autoridad de los Superiores, "La Administración de Empresas y su Personal".
- (58) Rojo, Cristian, Educación, Recursos Humanos y Desarrollo en América Latina, Naciones Unidas, Nueva York, 1968, reproducido como documento de Trabajo para el curso: La Supervisión de la Educación como Instrumento del cambio Educativo, Ministerio de Educación, El Salvador, s/f, Mimeografiada.

- (59) Rostow W.W. Las etapas del crecimiento económico, Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires, 1963.
- (60) Sauvy, Alfred, Teoría General de la Población, Aguilar, Madrid, 1957.
- (61) Siuen, Sanford, R., Managing Marketing Profitability, American Management Association, Inc. 1969, U.S.A.
- (62) Stetzel, Jean, La Psicología de las relaciones Interpersonales "Tratado de Sociología".
- (63) Stoltz, Robert K., Retorno a los fundamentos del desarrollo, "La Administración de Empresas y su Personal."
- (64) Success Motivation Institute, Inc. Human Resources Development U.S.A. 1973.
- (65) Success Motivation Institute, Inc. La Dinámica de la Supervisión, Manual del Gerente, 1970.
- (66) Success Motivation Institute Inc. "La Dinámica de la Supervisión", un programa para el desarrollo de Ejecutivos y Gerentes progresistas, U.S.A., 1969.
- (67) Sunkel, Osvaldo y Paz, Pedro, El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo, Siglo Veintiuno, México, 1970, reproducido en Sociología General, Fascículo II.
- (68) The Columbia Viking Desk Encyclopedia, Volumen II, The Viking Press, 1953.
- (69) Ticsa, José María, Etc. M.L., Planificación en salud, "Archivos del Colegio Médico de El Salvador", Vol. 26, No.4, Diciembre - 1973.
- (70) Torres, Abelardo, La Empresa privada frente a los problemas económicos de El Salvador, "El Ejecutivo", No. 3, Abril-Octubre, 1973.
- (71) Velásquez, José Humberto, Anatomía de un país subdesarrollado, Humanidades, Época III, No. 1-2, San Salvador, El Salvador, C.A., Enero-junio, 1962.
- (72) Warner, Aaron W., Introducción, "Tecnología y Cambio Social", Seminario Compilado por Eli Ginzberg, U.T.E.H.A., México, 1965



- (73) Wolff, Tom, Los Dirigentes deben hacerse oír, "La Administración de Empresas y su Personal."
- (74) Young, Kimball y Mack, Raymond W., Sociología y Vida Social, - U.T.E.H.... México, 1964.
- (75) Young, Pauline V., Métodos Científicos de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional, México D.F. 1960.

## A N E X O II

### OPERACIONALIZACION

Variable No. 1 OCUPACION. Función o especialización laboral, que en el sistema de división del trabajo en la organización estructural de la empresa, corresponde a los status de dirección en la pirámide jerárquica; considerando como tales hasta un tercer nivel, en orden descendiente, a partir de la cúspide. Para calificarlo se utiliza una escala elaborada por el autor en base a censo realizado sobre avisos de empleo aparecidos en periódicos durante un período de 4 meses de Septiembre a Diciembre de 1973 y según respuestas del encuestado mismo.

(No. de pregunta en cuestionario: 24 )

Variable No. 2 PROFESION. Educación formal o académica obtenida a través del sistema de educación superior universitaria, completada con la obtención de un grado o título académico. Se codificará de acuerdo a las siguientes dimensiones o indicadores:

2.1 ESPECIALIZACION. Rama de las ciencias físicas y naturales, o de las ciencias sociales o humanidades, que se ofrecen en planes de estudios universitarios. Se clasificará en los siguientes grandes grupos:

(No. de pregunta en cuestionario: 27 )

#### 2.1.1 CARRERAS CIENTIFICO-TECNICAS

Las que según convenios aceptados universalmente se ubican dentro del campo correspondiente a las ciencias físicas y naturales, exceptuando las relacionadas con el cuidado de la salud. Estas se subdividirán en:

##### Agronómicas.

Ingeniería Agronómica.

Fitotecnia.

Zootecnia

De Ingeniería en General y de Arquitectura.

Ingeniería Civil.

- " Eléctrica
- " Mecánica
- " Electro-Mecánica
- " Industrial
- " Química
- " de Alimentos
- " Hidráulica
- " Sanitaria
- " Electrónica.
- " No Especificada.

Arquitectura.

Técnica de Topografía.

- " en Inspectoría de Obras Civiles
- " en Programación y Estadística
- " en Productividad Industrial
- " en Inspección y Control de Alimentos
- " en Diseños de Interiores
- " en Presentación Arquitectónica.
- " Taller de Arquitectura.

De Química y Farmacia.

Química y Farmacia

Técnica en Visita Médica.

Técnica en Botánica Farmacéutica e Hidroponía.

Científico - Académicas - Generales.

Matemáticas.

Física

Química

Biología.

2.1.2 CARRERAS RELACIONADAS CON EL CUIDADO DE LA SALUD.

Las que tienen que ver directamente con el cuidado, preservación y recuperación de la salud humana. Entre éstas se incluirán:

Medicina  
Laboratorio Clínico  
Alimentación y Dietología  
Educación en Salud Pública  
Ecotecnología  
Técnico en Laboratorio Clínico.  
" en Fisioterapia  
" en Anestesiología  
" en Tecnología de Rayos X.  
" en Higiene Materna.  
" en Higiene Infantil  
Cirujía Dental  
Técnica en Operarista Dental.  
" en Asistente Dental.

2.1.3 CARRERAS ECONÓMICAS

Las que se relacionan directamente con el desarrollo de las relaciones económicas de la sociedad, y que están clasificadas convencionalmente dentro del campo de las ciencias sociales. Dentro de este campo se incluirán:

Economía  
Administración de Empresas  
Contaduría Pública.  
Mercadeo- Marketing  
Management (Administración)  
Industrial Management (Administración Industrial)  
Relaciones Comerciales.  
Técnica en Estadística  
Técnica en Demografía.

2.1.4 CARRERAS HUMANÍSTICAS.

Todas aquellas que convencionalmente estén incluidas dentro del campo de las ciencias sociales y humanidades, exceptuando las que se relacionen con el derecho nacional e internacional y las ciencias económicas. Se consideran como tales:

- Ciencias de la Educación
- Filosofía
- Sociología
- Psicología
- Letras
- Periodismo
- Idiomas (Inglés)
- Profesorado en Educación en General
- Ciencias Políticas y Sociales
- Técnicas en Bibliotecaria
- " en Comunicación Audio-Visual
- " en Medios Impresos
- " en Medios Electrónicos
- " en Publicidad y Relaciones Públicas
- " en Educación Parvularia
- " en Fotografía y Filmación
- " en Sociografía.

2.1.5. CARRERAS RELACIONADAS CON EL DERECHO

Las que se dedican directamente a las relaciones sociales regidas por normas legales, o sea por las leyes del país o leyes internacionales; se incluyen aquí las que participan en las relaciones formales (diplomáticas) entre los estados. Se consideran como tales:

- Ciencias Jurídicas
- Relaciones Internacionales.

2.1.6 OTRAS CARRERAS NO ESPECIFICADAS.

Cualquiera otra que no puede ubicarse en las clasificaciones anteriores.

## 2.2 GRADO ACADÉMICO

Título o denominación oficial del rango académico obtenido según consta de documentos finales. Se incluirán los siguientes:

Master

Bachiller

Doctor

Licenciado

Ingeniero

Arquitecto

Técnicos en General (De nivel superior no académico)

(No. de pregunta en cuestionario: 27)

## 2.3 CONDICION DE PROFESIONALISMO

Calidad de los estudios realizados, coronados o no, con la obtención de un grado académico. Se clasificará esta condición como:

- 2.3.1. GRADUADO EN UNA CARRERA. Cuando hay un grado académico obtenido en una sola especialización.
- 2.3.2. GRADUADO EN MÁS DE UNA CARRERA. Cuando hay más de un grado académico en más de una especialización.
- 2.3.3. GRADUADO Y ESTUDIANDO. Cuando haya uno o más grados académicos obtenidos en uno o más especializaciones y además un proceso vigente de estar efectuando estudios universitarios en uno o más especialidades.
- 2.3.4. NO GRADUADO PERO EGRESADO. Condición de haber efectuado estudios universitarios habiendo cumplido con todas las materias de estudio requeridos pero estando aún pendiente de la obtención del grado académico, faltando la elaboración de un tesis de graduación.
- 2.3.5. NO GRADUADO PERO CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS. Condición de estar realizando o haber efectuado estudios universitarios, sin haber llegado aún a la obtención de un grado académico o a la calidad de egresado.

2.3.6. NO GRADUADO PERO CON ESTUDIOS TECNICOS COMPLETADOS. Condición de haber completado estudios superiores a un nivel técnico secundario, pero sin tener la calidad de académicos universitarios, incluyendo los llamados estudios o carreras técnicas según clasificaciones de la Universidad Nacional o incluyendo además estudios realizados en instituciones de enseñanza superior no universitaria.

2.3.7. SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS. Condición de no haber efectuado absolutamente estudios superiores a nivel universitario.

( No. de pregunta en cuestionario: 27 y 28)

2.4. LUGAR (Universidad) DE REALIZACION DE LOS ESTUDIOS

Nombre de la institución universitaria donde los estudios han sido realizados. Se clasificarán estos lugares de estudios en los siguientes:

- Universidad Nacional de El Salvador.
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Otras Universidades Centroamericanas
- Otras Universidades Latinamericanas
- Otras Universidades Extranjeras.

(No. de pregunta en cuestionario: 29).

2.5. AÑO DE GRADUACION

Año calendario en que el título académico fué obtenido. Según el año de graduación se calificará en la siguiente escala temporal:

- Antes de 1943
- De 1943 a 1945
- De 1946 a 1948
- De 1949 a 1951
- De 1952 a 1954
- De 1955 a 1957
- De 1958 a 1960
- De 1961 a 1963

De 1964 a 1966  
De 1967 a 1969  
De 1970 a 1972  
De 1973 a más

(No. de pregunta en cuestionario: 29)

Variable No. 3. UTILIZACION RACIONAL. Se entenderá por utilización racional, el óptimo aprovechamiento que la empresa hace de sus recursos humanos más calificados con la consecuencia de un desempeño productivo, al más alto nivel posible. Se determinará esa utilización racional, de acuerdo con las siguientes sub-variables:

3.1 ADECUACION PROFESIONAL- OCUPACION. Concomitancia entre la especialización ocupacional del ejecutivo, en un sistema de división del trabajo en la estructura empresarial y una educación formal, académica o universitaria. Para éste se utilizarán criterios o objetivos de las empresas, según lo apreciado en avisos de ofertas de empleo publicados en periódicos y recopilados mediante una encuesta efectuada por el autor. Según estos criterios se valorará si:

Hay adecuación

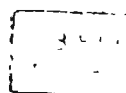
Hay adecuación relativa

No hay adecuación.

3.2 FUNCIONALIDAD ESTRUCTURAL. Según el concepto morteniano, se entenderá por "funcionalidad estructural", una integración entre estructura empresarial e individuos, que se manifiesta mediante coherencia e identificación de intereses y objetivos, satisfacción de expectativas por ambas partes, integración del equipo de trabajo, etc. Se determinará en base a los siguientes indicadores:

3.2.1 Satisfacción Económica. Opinión del encuestado en relación con:

- a) Sueldos: remuneraciones periódicas estipuladas, devengables por cantidades definidas; b) Otras retribuciones e incentivos económicos adicionales al sueldo, generalmente cantidades variables, tales como comisiones, viáticos, etc.





Las valoraciones serán:

Altamente satisfactorio	Insatisfactorio
Bastante satisfactorio	Extremadamente insatisfactorio.
Regularmente Satisfactorio	

(No.de pregunta en cuestionario:10)

3.2.2. Sentimiento de Estabilidad, Opinión del encuestado respecto de la seguridad que la empresa ofrece, para poder conservar su trabajo siempre que realice una labor aceptable. Se valorará como:

Altamente estable	Inestable
Bastante estable	Altamente inestable
Regularmente estable	

(No.de pregunta en cuestionario: 11 y 12)

3.2.3. Posibilidad de Ascenso: Opinión del encuestado con respecto a mejorar su status ocupacional, su jerarquía en la estructura, en base únicamente a eficiencia y capacidad. Se valorará como:

Excelente	Mala
Buena	Inestable
Regular	

(No.de pregunta en cuestionario: 13 y 14)

3.2.4. Trabajo en Equipo. Consideración del encuestado en cuanto a realización del trabajo, en forma armónica e integrada, sin oposición ni conflicto de intereses. Se valorará como:

Altamente satisfactorio	Insatisfactorio
Bastante satisfactorio	Ningún trabajo en equipo
Medianamente satisfactorio	

(No.de pregunta en cuestionario: 15)

3.2.5. Oportunidad de Perfeccionamiento. Opinión del encuestado, según su propia observación, sobre realización de labores de capacitación de personal, en forma sistemática, dentro o fuera de la empresa, para la realización eficiente del trabajo.

Los valores serán:

Altamente satisfactorio  
Bastante Satisfactorio  
Mediamente satisfactorio  
Insatisfactorio  
Inexistente

(No. de pregunta en cuestionario: 16)

3.2.6. Identificación de Objetivos. Opinión del propio encuestado con respecto a concordancia de intereses entre empresa y personal, para la consecución de los fines empresariales. Se clasificarán en:

Totalmente  
Mediamente  
En ninguna forma  
No hay identificación

(No. de pregunta en cuestionario: 17)

3.2.7 Motivación. Reconocimiento por el encuestado, de la existencia de condicionamientos psíquicos, provocados por el ambiente social de la empresa, que impulsan al individuo a obtener un máximo de productividad en su trabajo. Las valoraciones serán:

Alta motivación  
Buena Motivación  
Mediana Motivación  
Escasa motivación  
Ninguna motivación

(No. de pregunta en cuestionario: 18)

Variable N. 3.3. ADECUACION STATUS Y ROLES. Correspondencia racional entre el status ocupacional y los roles o atribuciones adscritas a ese status, definidas claramente o no. Hay ciertas atribuciones consideradas comunes que corresponden a todos los status de dirección, ejecutivos de empresas y que solamente a ellos caracterizan y tipifican, éstas son:

3.3.1. Delegación de Autoridad. Según pro la opinión del encuestado, sobre la facultad que le ha sido conferida para poder decidir sobre cambios en la estructura, en los métodos de realizar las labores, la utilización de los recursos (humanos, técnicos, monetarios, etc.) y en general, sobre la administración de la empresa. Estas atribuciones corresponden legalmente a los propietarios quienes pueden realizarlas por sí mismos, o delegarla a quienes contraten para ejercerlas, Las valoraciones serán:

Autoridad completa.

Autoridad intermedia

Autoridad deficiente

Ninguna autoridad

(No. de pregunta en cuestionario: 1)

3.3.2. Participación en la Planificación. Opinión del encuestado sobre su intervención en la provisión de actividades que deben ejecutarse en el futuro, para lograr determinados objetivos, por ejemplo: incrementar utilidades, aumentar ventas, etc. Las valoraciones serán:

Participación total

Participación mayoritaria

Participación parcial

Participación escasa

Ninguna participación

(No. de pregunta en cuestionario: 2)

3.3.3. Supervisión de Subordinados. Opinión del encuestado con respecto a su participación en la vigilancia y el control de las labores realizadas y el desempeño individual del personal subalterno. Una supervisión efectiva involucra aspectos tales como: organización del trabajo, selección, capacitación, movilidad del personal, coordinación de esfuerzos de trabajo, evaluación de resultados, etc., del personal subordinado. Las valoraciones serán:

Participación total  
Participación parcial  
Participación escasa  
Ninguna Participación

(No. de pregunta en cuestionario: 3)

Variable No. 4.- ORGANIZACION RACIONAL. Ordenamiento sistemático de las labores de la empresa, que se manifiesta en una designación clara de roles correspondientes a los diferentes status de la pirámide jerárquica, sin duplicidad, ni redundancia en el flujo y ejecución de las labores. Se calificará por medio de los siguientes indicadores:

4.1 Asignación de Roles. Consideración del encuestado con respecto a la definición de las atribuciones que corresponden a los distintos status de la estructura empresarial. Las valoraciones serán:

Muy claramente definida  
Claramente definida  
No muy definida  
Pésimamente definida  
No definida.

(No. de pregunta en cuestionario: 5)

4.2 Efectiva División del Trabajo. Opinión del encuestado sobre realización de tareas en forma tal que cada quien efectúe la parte que le corresponde, sin repetir lo que otro ya haya hecho. Se valorará como:

División completamente efectiva, sin ninguna duplicidad  
División relativamente efectiva, con alguna duplicidad  
División y duplicidad al 50 %  
División inefectiva, con duplicidad manifiesta  
Ninguna división, hay duplicidad en todas las labores.

(No. de pregunta en cuestionario: 6)

4.3 Adaptación al Cambio: Calificación del encuestado sobre la capacidad de la mayoría de los miembros de la estructura empresarial, para aceptar e implementar nuevos métodos, sistemas o técnicas.-

de trabajo. Esta adaptación se valorará como:

- Eficiente y pronta
- Eficiente y lenta
- Deficiente y pronta
- Deficiente y lenta
- Ninguna adaptación

(No. de pregunta en cuestionario: 7)

- 4.4 Universalismo-Particularismo. Opinión del encuestado sobre las relaciones entre los miembros de la estructura, tanto las relaciones cara a cara, como las relaciones formales, ya sea que se rijan por simpatía-amistad, como en los grupos primarios o por normas institucionales en las que predomina el criterio de eficiencia.

Se valorará como:

- Universalistas.
- Combinadas
- Particularistas.

(No. de pregunta en cuestionario: 8)

- 4.5 Ubicación Adecuada del Recurso Humano. Según propia apreciación del encuestado sobre el lugar que ocupa en la estructura empresarial y que le ha sido asignado por la empresa, con participación suya, o no, en la toma de esa decisión. Según el juzgue su propia capacidad, su experiencia y su educación. Se valorará como:

- Perfectamente bien ubicado
- Adecuadamente ubicado
- Regularmente ubicado
- Inadecuadamente ubicado
- Muy mal ubicado.

(No. de pregunta en cuestionario: 9)

Variable No.5. TIEMPO DEDICADO A SU TRABAJO EN LA EMPRESA. Cantidad de horas por semana que el ejecutivo dedica a las labores propias de su status, incluyendo las no directamente relacionadas con el funcionamiento administrativo de su empresa, como reuniones con otros grupos

conferencias, etc., que en efecto forman parte de los roles de ese status. (Legal= 44 horas semanales) (1).

Se valorará como:

Superior al legal

Igual al legal

Inferior al legal

(No. de pregunta en cuestionario: 19)

Variable No.6. DESARROLLO INDUSTRIAL DEL PAIS. Crecimiento continuo o aumento sostenido de la producción industrial o manufacturera, que se manifiesta por los siguientes indicadores:

6.1 Valor Bruto de la Producción Industrial. Cantidad de bienes o artículos manufacturados, expresada en moneda nacional, elaborados por el sector industrial del país durante un año calendario. La comparación de estos valores en las fuentes oficiales de la D.G.E. y C. o CONAPLAN, durante un período de 10 años, dará los siguientes indicadores:

- a) Hay crecimiento continuo y sostenido. Si es superior al 5% anual, sobre un período de 10 años, sin bajar de ese porcentaje durante el período. (Se ha utilizado este porcentaje - tomando un indicador Rostowniano, de crecimiento sostenido) (2).
- b) Hay crecimiento irregular. El crecimiento es, en promedio, inferior al 5%, pero superior al 3%, durante un período de 10 años. (2).
- c) Hay crecimiento ínfimo. El crecimiento es, en promedio, inferior al 3 %, pero superior al 1%, durante un período de 10 años.

---

(1) Cfr. Código de Trabajo, vigente desde 9 noviembre 1972, Art. 161.

(2) Rostow, W.W. Las Etapas del Crecimiento Económico, Fondo de - Cultura Económico, México, Buenos Aires, 1963.

d) No hay crecimiento. El crecimiento es, en promedio, inferior al 1 % durante un período de 10 años.

6.2 Grado de Industrialización. Expresión del valor agregado industrial, en moneda nacional, y en términos de porcentaje, que se expresa en relación con una función aritmético-geométrica, conocida como producto territorial bruto (P.T.B.). Esta variable será valorizada, es decir medida, durante un período de 10 años, en términos de los siguientes indicadores, que se obtendrán de fuentes oficiales, CON.PL.N, etc.

- a) Creciente. El grado de industrialización va en aumento cada año.
- b) Estática. El grado de industrialización se mantiene igual.
- c) Decreciente. El grado de industrialización es negativo, o sea que va decreciendo.

Variable No. 7. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. Incremento continuo y sostenido del valor anual de las ventas, la producción industrial y el personal empleado de la empresa durante los dos últimos años. Se manifiesta en los siguientes indicadores:

7.1 Incremento en Ventas. Información del encuestado sobre el aumento del valor, en moneda nacional, de los artículos que durante un año calendario han sido puestos a disposición del consumidor o usuario y que han sido entregados a cambio de un precio, sea que éste se reciba al momento de la transacción o no. Esta variable se cuantificará mediante los siguientes valores: (3)

- a) Incremento notable. Superior a un 50% anual, sobre un período de 2 años.

---

(3) Los porcentajes utilizados en estas valoraciones están basados en lo que generalmente las empresas consideran como un crecimiento Bueno, Regular o Malo.

- b) Incremento bueno. Superior a un 28 % anual, pero menor a 49 %, sobre un período de 2 años.
- c) Incremento regular. Superior a un 6 % anual, pero menor a 27,5 % durante el período.
- d) Incremento escaso. Superior a 0, pero menor a un 5%, durante el período.
- e) Incremento negativo. Inferior a 0 %, durante 2 años.

(No. de pregunta en cuestionario: 30-1 )

7.2 Incremento de la Producción. Aumento del valor, en moneda nacional, de los artículos manufacturados durante un año calendario, se hayan o no puestos a disposición del consumidor o usuario. Esta variable se medirá mediante los siguientes valores:

- a) Incremento notable (Idea anterior).
- b) Incremento bueno (Idea anterior).
- c) Incremento regular (Idea anterior).
- d) Incremento escaso (Idea anterior)
- e) Incremento negativo (Idea anterior)

(No. de pregunta en cuestionario: 30-2)

7.3 Incremento del Personal Empleado. Aumento, en términos numéricos, de los recursos humanos de alto, medio y bajo nivel, al servicio de la empresa, durante un período de tiempo. Esta variable se medirá de acuerdo a los siguientes indicadores:

- a) Incremento notable (Idea anterior)
- b) Incremento bueno (Idea anterior)
- c) Incremento regular (Idea anterior)
- d) Incremento escaso (Idea anterior)
- e) Incremento negativo (Idea anterior).

(No. de pregunta en cuestionario: 30-3)

Variable No. 8. NACIONALIDAD DEL FUNCIONARIO. Calidad de ciudadanía legalmente establecida, ya sea por inscripción o adquisición.

Los indicadores serán:



Nacional  
Extranjera.

(No. de pregunta en cuestionario: 20)

Variable No. 9. CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO. Opinión del encuestado con respecto al dominio y observancia, por parte de los propietarios, o dirigentes de la empresa, de principios de dirección y organización acordes con los técnicos recomendados por la Administración de Empresas. Se valorarán estos conocimientos como:

Excelentes  
Buenos  
Regulares  
Malos  
Pésimos.

(No. de pregunta en cuestionario: 21)

Variable No. 10. ADECUACION OFERTA Y DEMANDA DE PROFESIONALES.

La producción de profesionales por nuestro sistema de educación superior, universitaria, que satisface las necesidades cuantitativas de personal profesional que hay en las empresas. Se determinará si existe adecuación, por los siguientes indicadores:

- 10.1 Demanda o Necesidades Empresariales. Número de profesionales - por especialidad que en este momento podría utilizar el sector industrial del país. Se indicará mediante los siguientes valores:
- (4).
- a) Necesidad Completamente Satisfecha. Todas las posiciones ejecutivas están ocupadas por profesionales.
  - b) Necesidad Parcialmente Satisfecha. Menos del 100 %, pero más del 50 % son profesionales.
  - c) Necesidad Escasamente Satisfecha. Menos del 50%, pero más de un 10 % son profesionales.

---

(4) Estos valores se obtendrán de la encuesta.

d) Necesidad Insatisfecha. Menos del 10% son profesionales.

10.2 Oferta o Producción del Sistema Educativo. Número de profesionales formados, por especialidad, durante los últimos 30 años, (5) Se medirá por los siguientes valores:

- a) Producción Excesiva. Por especialidad (comparada con necesidad empresarial.)
- b) Producción Adecuada. Por especialidad (comparada con necesidad empresarial).
- c) Producción Insuficiente. Por especialidad (comparada con necesidad empresarial).

Variable No.11. TAMAÑO DE LA EMPRESA. Magnitud de las operaciones de la empresa en sus aspectos de producción de artículos terminados, comercialización y venta de los mismos, el número de miembros o individuos que la integran y el valor del activo. El tamaño se medirá por los siguientes indicadores, para 1973:

11. 1 Volúmen de Ventas. Según información del encuestado con respecto a la cantidad, en términos de dinero, de artículos terminados que han sido puestos a disposición de los usuarios o consumidores y ha sido entregado por la empresa, dejando de tener una propiedad sobre ellos, a cambio de un precio. Este volúmen se considerará:

- a) Muy Grande, de \$10.000.0000 a más
- b) Grande, si es superior a \$1.000.000 y menor a \$10.000.000
- c) Mediana, si es superior a \$100.000 y menor a \$1.000.000
- d) Pequeña, si es inferior a \$100.000

(No. de pregunta en cuestionario: 30-1)

---

(5) Se estima una edad de 30 años, promedio, para obtener un grado universitario y de 60 años para retirarse, lo que da una vida productiva de 30 años.

11.2 Valor de la Producción, Información del encuestado sobre la cantidad de artículos terminados, en términos de valor monetario, que han sido elaborados por la empresa, independientemente de si son puestos a la venta o si deben almacenarse previamente. Este valor se determinará para 1973, en términos de costo de producción y será:

- a) Muy Grande, si la producción es superior a ₡10.000.000
- b) Grande, si la producción es superior a ₡1.000.000, pero inferior a ₡10.000.000
- c) Mediana, si es superior a ₡100.00 pero inferior a ₡1.000.000
- d) Pequeña, si es inferior a ₡100.000.

(No. de pregunta en cuestionario: 30-2)

11.3 Personal Empleado. Número de personas que laboran en la empresa a todos los niveles de la estructura. Según número de personas empleadas al 31 de Diciembre de 1973, se valorará como:

- a) Muy grande, si el personal es superior a 500.
- b) Grande, si el personal es superior a 100, pero menor de 500.
- c) Mediana, si el personal es mayor de 25 y menor de 100.
- d) Pequeña, si el personal es menor de 25.

(No. de pregunta en cuestionario: 30-3)

11.4 Valor del Activo. Información del encuestado acerca del valor del capital empleado por la empresa, expresado en moneda nacional y en términos del concepto contable del mismo. Las valoraciones serán:

- a) Muy Grande: de ₡10.000.000 a más
- b) Grande, superior a ₡1.000.000 pero inferior a ₡10.000.000
- c) Mediana. Superior a ₡100.000, pero menor a ₡1.000.000
- d) Pequeña. Inferior a ₡100.000.

(No. de pregunta en cuestionario: 30-4)

Variable No.12. NACIONALIDAD DE LA EMPRESA. Origen del capital constitutivo o capital social de la empresa, referido a la nacionalidad del propietario o propietarios o accionistas, sean estas personas naturales o jurídicas. De acuerdo con ésto se considera como:

- a) 100 % Nacional. Cuando la totalidad del capital social esté en manos de nacionales.
- b) Mayoritariamente Nacional. más del 50% del capital está en manos de nacionales.
- c) Mixto. Cuando la participación del capital nacional es igual al 50% del capital social, quedando el otro 50% en manos de capital extranjero.
- d) Mayoritariamente Extranjera. Cuando más del 50%, pero menos del 100 %, están en manos del capital extranjero y el resto en poder de capital nacional.
- e) 100% Extranjera. Cuando el 100% del capital social está en manos de capital extranjero.

(No. de pregunta en cuestionario: 22).

Variable No.13. EDAD DE LA EMPRESA. Número de años que han transcurrido después de haberse constituido legalmente, independientemente de cuando haya iniciado sus operaciones de producción y comercialización, Según ese número de años, se clasificará mediante la siguiente escala:

- De 0 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- De 21 a 25 años
- De 26 a 30 años.
- De 31 a más.

(No. de pregunta en cuestionario: 23)

Variable No.14. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION. Ejercitación de la autoridad máxima en la empresa, por uno o más de los propietarios o socios de la misma (no se considerará como propietario o socio a quien ocupe este status de dirección, siendo poseedor de un porcentaje pequeño de capital o acciones de la empresa; no mayor al 10%), o por un ejecutivo. Los indicadores serán:

- a) Administración directa por uno o más socios
- b) Administración directa por un solo propietario
- c) Administración delegada o por un ejecutivo.

(No.de pregunta en cuestionario: 4)

Variable No.15. IDENTIFICACION DEL EJECUTIVO. Clasificación del elemento o recurso humano dentro de la estructura empresarial como un recurso humano de alto nivel, según el concepto que de ello se utiliza en este trabajo. Se considerará si hay o no identificación, de acuerdo a los siguientes indicadores:

15.1 Posición Jerárquica. Ubicación en un nivel organizacional determinado o status, que ocupa en la escala jerárquica de la estructura empresarial. Según los siguientes valores será considerado o no, como un Ejecutivo:

- a) Del más alto nivel hasta un tercer nivel de jerarquía, será considerado Ejecutivo.
- b) Desde un cuarto nivel jerárquico hacia abajo, será considerado no ejecutivo.

(No.de pregunta en cuestionario:26)

15.2 Status de Dirección. Condición de líder responsable por las acciones y resultados de la labor que realizan determinados elementos de la estructura empresarial que han sido ubicados bajo su autoridad. Las alternativas a este indicador serán:

- SI, si tiene personal subordinado
- NO, si no tiene personal subordinado.

(No.de pregunta en cuestionario:25)

## A N E X O    I I I

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 1) ASPECTOS METODOLOGICOS GENERALES.

Siendo que el tema de la presente tesis es sobre la "Utilización de Recursos Humanos de Alto Nivel en la Empresa Industrial de El Salvador", el universo de la investigación lo constituyen todas las empresas que según clasificación de la Dirección General de Estadísticas y Censos se ubiquen en el sector industrial, o "manufacturero".

De este universo se ha seleccionado una muestra de 24 empresas cuya producción, en colones, representa en conjunto un 19% del total del sector manufacturero, según datos recabados de las empresas mismas y de las cifras publicadas en el anuario estadístico de 1971 (1). Se anexa una lista de tales empresas. En estas empresas trabajan 253 ejecutivos a quienes se les enviaron cuestionarios por correo. Este número se estima que representa un 10% del total de ejecutivos que trabajan en la industria (2).

En las empresas de la muestra no se incluye a la pequeña empresa por considerarse que en ella no se utilizan recursos humanos de alto nivel, o si lo hace, es en una escala muy limitada. Se parte aquí del supuesto de que la pequeña empresa es administrada directamente por sus propietarios o, por algún empleado no profesional que no se califica como ejecutivo.

---

(1) D.G.E. y C. Anuario Estadístico 1971, Cuadros Nos. 1 y 2.

(2) Cfr. Capítulo IV "Conceptualización y Descripción" de este mismo trabajo. Para 1973 se estiman 2.500 ejecutivos al servicio de la industria.

Se han propuesto variables para la investigación, las cuales han sido operacionalizadas y de acuerdo con ello se determinan, para cada una, las fuentes de recolección de datos.

En algunos casos se han obtenido de fuentes secundarias, pero en muchos otros, que no se dispone de información, se recolectaron de fuentes primarias. Estas fuentes primarias son los ejecutivos que laboran en las empresas industriales de la muestra, al igual que las empresas mismas.

Para la elaboración del cuestionario se contó con la valiosa asesoría del coordinador del Seminario de Graduación, Lic. Oscar Karadima y se consultaron algunas técnicas sobre el asunto. Antes de ser utilizado definitivamente se recabaron opiniones y sugerencias de algunos ejecutivos de empresas, cuya ayuda fué valiosa en la elaboración final del mismo, lo mismo que en su administración (3).

Por tratarse de una encuesta de opinión, es de esperarse que distintas personas tengan distintas opiniones sobre una misma realidad social. Sin embargo, es de esperarse también que los encuestados, en razón de sus status de directivos de empresas, su experiencia y su educación profesional, tengan criterios más objetivos sobre las variables investigadas, que si se tratara de personal no calificado. También que por razón de una inevitable "ecuación personal", apreciaciones sobre una misma realidad podrán diferir en grado, pero también, en promedio, deberán dar frecuencias estadísticas representativas de una situación empírica.

Las diferencias individuales dadas por una "ecuación personal" no deberán causar desviaciones significativas, en razón del número de encuestados que se logró.

Se pasó el cuestionario en todo el universo de ejecutivos de la muestra seleccionada (253) cuya contestación fué en forma anónima para mejor facilidad de obtención de respuestas objetivas. Se obtuvieron 94 respuestas, o sea un 37% del universo de la muestra.

---

(3) En forma anónima, de pregunta cerrada, enviada por correo con nota explicativa y luego seguido de cartas-recordatorias para lograr el mayor número de respuestas posibles. Se anexaban sobres franqueados para el envío de los cuestionarios respondidos.

A continuación se describen, variables por variables, los métodos de recolección de datos.

VARIABLE No. 1 OCUPACION.

- 1.1 Se elaboró un inventario, o escala de posiciones de alto nivel en la empresa, mediante una encuesta en avisos de empleo aparecidos en periódicos durante un período de 4 meses, de Septiembre a Diciembre de 1973. La encuesta fué complementada con conocimientos propios del autor, cuya experiencia como observador participante, ya que el mismo es un ejecutivo de empresas, data de varios años.
- 1.2 Mediante el cuestionario que se pasó en la muestra seleccionada - de ejecutivos de empresas, se ubicó a cada uno dentro de la escala ocupacional, pidiéndole al encuestado mismo que se ubicara.

Variable No. 2 PROFESION Se obtuvo mediante la encuesta por información del encuestado. Las escalas de profesión se elaboraron en base a catálogo de carreras ofrecidas por la Universidad Nacional de El Salvador.

Variable No. 3 UTILIZACION RACIONAL. La conceptualización de esta variable, lo mismo que los indicadores propuestos para su valoración, han sido compilados tomando modelos de las siguientes fuentes de referencia;

- a) Karadima, Oscar, Recursos Humanos Calificados para el Desarrollo. Algunas Consideraciones Sociológicas, INSORA. Universidad de Chile, 1972.
- b) Apuntes y material de un seminario al que el autor de esta tesis - asistió, sobre el tema "Management Principles and Practices"; se desarrolló en la Isla de Trinidad W.I., bajo patrocinio de la Compañía Shell Petroleum Co. W.I., en 1967.
- c) La obra: "La Administración de Empresas y su Personal" compilado - por Elizabeth Murting, Dorothy Mc. Donal y Juliet M. Hafird, Editorial Roble, México, 1967.



- d) De Leener, Georges, Tratado de Organización de Empresas, Aguilar, Madrid, 1961.

Todo ese material de las fuentes de referencia ha sido adaptado por el autor, en base a su experiencia personal de 11 años de trabajo con la empresa y de acuerdo con los objetivos de esta investigación.

### 3.1 Adecuación Profesión-Ocupación.

- 3.1.1. La información sobre profesión y ocupación se obtuvo por medio de la encuesta.
- 3.1.2 La adecuación se calificó mediante escala de adecuación (3) elaborada para cada una de las posiciones de la escala de ocupación. Esta escala de adecuación se ha elaborado recavando el criterio de las empresas sobre adecuación profesión-ocupación manifestado objetivamente, en avisos de empleos publicados en periódicos, los cuales han sido encuestados durante un período de 4 meses como ya se mencionó. (ver cuadro No.1).

3.2. Funcionalidad Estructural. Tomando como base el concepto Mertoniano (4) sobre funcionalidad en las estructuras sociales, y con la ayuda de las obras sobre Administración de Empresas que se citan antes, y la adaptación propia del autor, se elaboraron los siguientes indicadores con los cuales se valora esta variable.

- 3.2.1. Satisfacción económica: Se obtuvo la información por opinión del encuestado mismo, mediante el cuestionario que se le pasó.

---

(3) Cfr. Capítulo IV, análisis de la variable "Adecuación-Profesión-Ocupación", de este mismo trabajo.

(4) Merton, Robertk. Teoría y Estructura Sociales, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1964.

3.2.2. Sentimiento de estabilidad	Idem a anterior
3.2.3. Posibilidad de ascenso	Idem a anterior
3.2.4. Trabajo en equipo	Idem a anterior
3.2.5. Oportunidad de perfeccionamiento	Idem a anterior
2.3.6. Identificación de Objetivos.	Idem a anterior
2.3.7. Motivación.	Idem a anterior

3.3. Adecuación Status-Roles. También en base a conceptos de la Administración de Empresas, tomados de las obras antes citadas, y adaptados por el autor, con propósitos de facilitar su manejo y el cumplimiento de los fines de la investigación, se elaboraron los siguientes indicadores, para valorar esta variable.

3.3.1. Autoridad delegada. Se obtuvo la información por medio de la encuesta.

3.3.2 Participación en la planificación de labores. Idem a anterior

3.3.3 Supervisión de subordinados. Idem a anterior

Variable No. 4 ORGANIZACION RACIONAL. Para la conceptualización de esta variable y la formulación de los indicadores con que habrá de valorarse, se han utilizado conceptos e indicadores tomados de las obras sobre Administración de Empresas ya mencionados: 1) La Administración de Empresas y su Personal y 2) Tratados de Organización de Empresas. El autor los ha adaptado para una más fácil y práctica manipulación de acuerdo con los objetivos de la investigación.

4.1 Asignación de Roles. Se obtuvo la información por medio de la encuesta.

4.2 Efectiva división del trabajo. Idem a anterior

4.3 Adaptación al cambio. Idem a anterior

4.4 Universalismo= Particularismo Idem a anterior

4.5 Ubicación adecuada del recurso humano Idem a anterior

Variable No. 5 TIEMPO DEDICADO A LA EMPRESA.

5.1 La información sobre la utilización o cantidad de tiempo que el ejecutivo dedica a su trabajo se obtuvo por medio de la encuesta.

ADECUACION ENTRE STATUS PROFESIONAL Y OCUPACIONAL SEGUN ANUNCIOS  
PUBLICADOS EN LOS PERIODICOS POR LOS EMPRESARIOS

Mercad.	Planifi- cación	Produc- Indust.	Analisis Sistem. Método.	Segurid. Indust.	Circula- ción Dist.Trá- fic.	Perso- nal	Relaciones Púbs.
2	1	2					
2	1	4					
1							
1	1	2					
1	1	4					
1							
1		2					
5	2	1	1		1		1
2	1						1
1	1	2					
1							
5	1	2		1	1	3	
23	9	19	1	1	2	3	2
1						1	
						1	
6							
			1				
7			1			2	
13	2	11			2	2	1
43	11	30	2	1	4	7	3

Contri.	Import.	Compras	Créditos	Proces.	Audits	No. Espec.	TOTAL	
Calid.	Export.		Cobros.	Datos.	Control.		No.	%
4		1				4	16	
1		1				5	17	
						3	5	
1		1				2	8	
1		1				3	11	
						1	5	
							1	
							6	
						1	1	
1		1					17	
							5	
3		1					8	
							1	
	1	1			2	1	21	
11	1	7			2	20	122	56.5

0  
0

							2	
							2	
							18	
							6	
							3	
							1	
							32	14.9
3		3	1	1	2		62	28.6
14	1	10	1	1	4	20	216	

5.2 La valoración de la utilización del tiempo se hizo en base a la exigencia legal conforme lo estipulado en el Código de Trabajo que es: "La semana laborar de 44 horas" (5).

Variable No. 6 DESARROLLO INDUSTRIAL DEL PAIS. En la definición de esta variable se utilizaran conceptos propios de la economía, referidos al crecimiento de la producción industrial. Los indicadores son también tomados de la economía.

6.1. Valor Bruto de la Producción Industrial. Este concepto se toma tal cual ha sido manejado por las fuentes de información oficial D.G.E. y C. y CONAPLAN, de las cuales se obtuvo la información. En la valoración de este indicador se han usado valores Rostownia nos de calificación del crecimiento económico. (6).

6.2 Grado de Industrialización. Para este indicador se obtuvo información de fuente oficial: CONAPLAN, y se expresó como porcentaje del valor agregado industrial sobre el producto territorial bruto.

Las valoraciones se refieren únicamente a las variaciones numéricas sin más parámetros que:

- a) Positivo, si es superior a 0.
- b) Estático, si es igual a 0 y
- c) Negativo, si es inferior a 0.

Variable No. 7. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. Esta variable se refiere al crecimiento de la empresa individual y no a las empresas industriales en general.

Debido a la naturaleza anónima de las respuestas que se obtuvieron con la encuesta, no fué posible identificar a una empresa en particular, con resultados de la encuesta. Por esta razón no sería útil obtener ~

---

(5) Cfr. Capítulo IV, análisis de la variable "Tiempo que el ejecutivo dedica a su Trabajo en la Empresa", en este mismo trabajo.

(6) Rostow, W.W. Las Etapas del Crecimiento Económico, Fondo de Cultura Económica, México- Buenos Aires, 1963.

datos sobre crecimiento de determinadas empresas de la muestra, de fuentes oficiales, ni siquiera datos primarios de las empresas mismas; no se podría correlacionar al encuestado con su empresa. De tal manera que los datos se obtuvieron de la encuesta.

Los indicadores usados para la calificación de esta variable se han tomado también de la Economía y son universalmente reconocidos por los propietarios y ejecutivos de empresas, como índices de crecimiento. Uno de los indicadores más importantes, como es el de la utilidad, no se incluye, por suponerse que siendo esta información la más altamente confidencial de una empresa, será su obtención muy difícil y probablemente desconocida a los encuestados.

7.1 Incremento de Ventas. La información se obtuvo de los encuestados directamente, y en forma anónima, sin identificación de la empresa. Se obtuvo únicamente para los dos últimos años (1972- y 1973) ya que en sondeos con posibles encuestados se estableció que sería muy difícil para ellos obtener información para un período más largo, o los inhibiría a contestar por completo, por la dificultad que podría existir en recabar una información de la cual no disponen inmediatamente.

En la valoración de este indicador se han tomado parámetros que más o menos, son aceptables por las empresas, y sobre lo cual también se recabaron algunas opiniones.

7.2 Incremento de la Producción. Idem al anterior

7.3 Incremento del Personal Empleado. Idem al anterior

Variable No.8. NACIONALIDAD DEL FUNCIONARIO. Se obtuvo la información directamente de los encuestados.

Variable No. 9 CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO. Esta información se recabó por medio de la encuesta.

Variable No.10. ADECUACION OFERTA Y DEMANDA DE PROFESIONALES.

10.1 La información sobre la oferta se obtuvo de las universidades, y referida a número de graduados en las diversas especialidades, que pueden utilizar la industria, durante los últimos 30 años.

Este período (30 años= se ha determinado en base a que éste es - lo considerado, en promedio, como vida productiva para un profesional. Así, todos los profesionales graduados durante los últimos 30 años constituyen, potencialmente, la oferta de los recursos humanos de alto nivel.

10.2 La información sobre demanda se recabó de las empresas mismas - tomando un inventario de las posiciones ejecutivas o directrices que tienen disponibles, sean ocupadas o no por profesionales. La demanda pues será equivalente al potencial de ocupación de profesionales que tienen las empresas industriales, sea que sus propietarios impongan o no, como requisito para ocupar esas posiciones, la condición de profesionalismo por parte del ocupante.

Variable No. 11. TAMAÑO DE LA EMPRESA. La metodología que se menciona para la obtención de la información requerida por la variable No. 7, "Crecimiento de la Empresa", lo mismo que la justificación de esa metodología propuesta, es exactamente la misma para esta variable.

Las mismas preguntas en el cuestionario, para obtener la información requerida por la variable No. 7, sirvieron también para esta variable.

Variable No. 12. NACIONALIDAD DE LA EMPRESA. Esta información al -- igual que se menciona para las variables Nos. 7 y 11 no se identifica con empresa alguna en particular. Se utiliza únicamente en relación con el resultado obtenido de las respuestas de cada encuestado. La información se obtuvo de la encuesta.

Variable No. 13- EDAD DE LA EMPRESA. Igual que variable No. 12.

Variable No. 14 ADMINISTRACION DIRECTA. Igual que variable No. 12

Variable No. 15. IDENTIFICACION DEL EJECUTIVO. La información se obtuvo por medio de la encuesta.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para caracterizar a los status directivos o sea: 1) su condición de profesionalismo y 2) Su ubicación dentro de la escala jerárquica de la estructura empresarial, se basan, por una parte en que el no profesionalismo de un funcionario - ejecutivo de una empresa no le capacita, por definición, como un re-

curso humano de alto nivel y por otra parte, porque cualquiera posición jerárquica en la empresa, por debajo de un tercer nivel de jerarquía, lo más probable es que sea una posición de capataz, que en el medio industrial del país es ocupado por obreros mismos, u otros con educación muy inferior al profesionalismo y además con muy pocos atributos como dirigente. Esto, el autor, ha podido comprobarlo en la práctica de sus años de prestar sus servicios a la empresa.



COMPOSICION DE LA MUESTRA

NOMBRE DE LA EMPRESA	RENGLON INDUSTRIAL	No. Personal		VALOR DE LA PRODUCCION en MILES
		Ejecutados.	Empleados.	
Molinos de El Salvador, S.A.	Molinos para trigo	7	108	28331
CIRCA, S.A.	Pantalones	16	432	1500
Refinería Petrolera Acajutla, S.A.	Petróleo	18	125	35027
Corporación Bonima	Medicinas	16	100	2000
Phelps Dodge, C.A. S.A.	Material eléctrico	10	151	14255
Schwartz- Lang y Cía	Muebles	4	123	1000
Delicia S.A.	Alimenticios	8	80	4800
Rotoflex S.A. (y Reprocentro)	Litografía	18	120	2000
Cartonera Centroamericana	Cajas de cartón	11	220	5657
IGSAL	Banderines-insignias	6	40	500
SIGMA Div. Plásticos	Plásticos	7	47	3500
Destilería Ilopania	Licores	4	60	2000
Laboratorics Láinez	Medicinas	4	60	2000
Cigarrería Morazán	Cigarrillos	17	311	21900
Fertilizantes de Centroamerica	Fertilizantes	25	133	17995
Elastex	Hilos de caucho	2	25	207
Fábrica Centroamericana de Lá pices	Lápices	4	55	1449
Industrias metálicas, S.A.	Prod. Metálicos	14	450	3587
Laboratorios ANCALMO	Medicinas	7	60	1500
Distribuidora Centroamericana de Discos.	Discos	3	78	2341
La Constancia	gaseosas y cerveza	31	750	30137
Solaire, S.A.	Ventanas	7	150	2000
Productos de café, S.A.	café soluble	7	200	7000
Industrias Unisola	Prod. consumo	7	290	45000
	T O T A L	253	3968	225686

## GRADO

	Académico (Universitario).	Gert. Gral.	Contabi- lidad.	Admon. Finanz.	Serv. Tec Construc. Mantmto.
	Ing. Electri.				2
	Ing. Mecánico.	1			2
	Ing. Elec. Mec.				1
	Ing. Químico				
	Ing. Industrial				
ESTRUCTURA.	Ing. Civil				4
	Ing. Agrónomo				
PROFESIONAL	Ing. no espec.				3
	Arquitecto				
	Admon. de Empre.	1	2	1	
	Economista		1		
	Químico-Farmac.				
	Médec. Veterin.				
	No especif.	2	1		
	TOTAL	4	4	1	12
	%				
Estudios a nivel medio o universitario. No graduado.					
	Br. Académico				
	Br. Industrial				2
	Contador	1	8	8	
Est. Univ. no especializado.					
	Est. Admón. Emp.		1	1	
	Plán Básico.				1
	Est. Ing. Ina.				
	TOTAL.	1	9	9	3
	%				
	Sin espec. educ.	8	4	4	5
	%				
	TOTALES.	13	17	14	20

ANEXO IV

CUESTIONARIO

ENCUESTA SOBRE UTILIZACIÓN DE  
"RECURSOS HUMANOS ALTAMENTE CALIFICADOS EN LA INDUSTRIA."

1. Ud. ha sido contratado por su empresa para una posición ejecutiva; como tal, le corresponde tomar decisiones que afectan cambios en los métodos de trabajo, la utilización eficiente de los recursos (humanos, monetarios, etc) aspectos de organización, etc. Diría Ud. que en este sentido la empresa le ha dado autoridad para actuar:
- |  |     |
|--|-----|
| En una forma total y completa                              | ( ) |
| Tiene autoridad pero hay casos que debe consultar primero. | ( ) |
| Tiene poca autoridad, y debe consultar en muchos casos.    | ( ) |
| No le han dado ninguna autoridad                           | ( ) |
2. También corresponde a Ud. como ejecutivo, planificar operaciones futuras de su empresa, su departamento, división o sección, para lograr mejores ventas, mejores utilidades, mayor eficiencia, etc. Según la responsabilidad que se le ha asignado, diría Ud. que su participación en la planificación de su empresa, ó división, es:
- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Total en todos sus aspectos       | ( ) |
| En la mayoría de los aspectos     | ( ) |
| En solo una parte de los aspectos | ( ) |
| En muy pocos aspectos             | ( ) |
| No tiene ninguna participación    | ( ) |
3. Ud. tiene subordinados a quienes supervisa y coordina para lograr el mejor desempeño posible tanto individual como de grupo. Con este objeto Ud. puede suprimir, sustituir o aumentar personal, capacitarlos, evaluar su rendimiento y efectuar los cambios que estime necesarios. Podría decir si es responsable por esas funciones:

Totalmente	( )
Parcialmente	( )
En forma escasa	( )
Ninguna responsabilidad	( )

4.- Podría decir si la Dirección Máxima, Gerencia o Presidencia de su Empresa, está en manos de:

Uno o más socios, o accionistas que individualmente poseen más de un 10% del capital social de la empresa. ( )

Un propietario único. ( )

Un Ejecutivo contratado a base de un sueldo sin participación ninguna, o participación menor al 10%, sobre el capital social de la empresa. ( )

5. A cada miembro del personal corresponde realizar determinadas funciones y asumir ciertas responsabilidades para que la empresa funcione coordinadamente. Cree Ud. que en su empresa esas funciones o responsabilidades están:

Muy claramente definidas ( )

Claramente definidas ( )

No muy definidas ( )

Pésimamente definidas ( )

No definidas ( )

6. Relacionado con la pregunta anterior podría indicar si en su empresa el trabajo está distribuido en forma tal que:

No hay ninguna duplicidad de trabajo ( )

Hay duplicidad pero muy poca ( )

Hay duplicidad en un 50% de las labores ( )

Hay bastante duplicidad ( )

Hay duplicidad en todas las labores (( )

7. Cuando en su empresa se tratan de introducir cambios en los sistemas, técnicas y procedimientos de trabajo, cree Ud. que estos son aceptados y puestos en práctica por aquellos a quienes corresponde implementarlos, y que esto se hace:
- Con eficiencia y prontitud
  - Con eficiencia pero con lentitud
  - Con deficiencia pero con prontitud
  - Con deficiencia y lentitud
  - No se opera el cambio
8. Cree Ud. que en su empresa las relaciones de trabajo entre el personal están regidas por normas y procedimientos establecidos, o están influenciadas por la amistad, la simpatía, etc. o se dan ambas situaciones:
- Regidas por normas establecidas
  - Regidas por amistad-simpatía
  - No hay combinación de ambas
9. Analizando Ud. objetivamente su capacidad, su experiencia, sus conocimientos, etc. en relación con la posición que ocupa y las funciones y atribuciones que corresponden a esa posición, cree Ud que está:
- Perfectamente bien ubicado
  - Adecuadamente ubicado
  - Regularmente ubicado
  - Inadecuadamente ubicado
  - Muy mal ubicado
10. Considera Ud. que el sueldo que devenga actualmente, más otras retribuciones como: comisiones, gastos de representación, etc. satisfacen sus aspiraciones, en forma:
- Altamente satisfactoria
  - Bastante satisfactoria
  - Regularmente satisfactoria
  - Insatisfactoria
  - Extremadamente Insatisfactoria

11. Si Ud. considera que tiene un rendimiento eficiente en su trabajo, ésto supuestamente le debería garantizar una estabilidad en su empleo, Juzga Ud. que su empresa le garantiza esa estabilidad en forma:

- Altamente estable ( )
- Bastante Estable ( )
- Regularmente estable ( )
- Inestable ( )
- Altamente inestable ( )

12. Si en su empresa se difunde la idea de que el bajo rendimiento y la irresponsabilidad son causales de despido; como calificaría la intensidad con que se difunde:

- Continuamente a todo el personal ( )
- Continuamente, pero no a todo el personal ( ; )
- Algunas veces, a todo el personal ( )
- Algunas veces, y no a todo el personal ( )
- No se difunde nunca ( )

13. Cree Ud. que las posibilidades de ascender de posición en la empresa, de acuerdo únicamente a capacidad, y eficiencia son:

- Excelentes ( )
- Buenas ( )
- Regulares ( )
- Malas ( )
- Inexistentes ( )

14. O cree Ud. que para ascender o mejorar vale más la amistad, la simpatía, el favoritismo, etc. y que estos casos se dan:

- Muy frecuentemente ( )
- Frecuentemente ( )
- Raras veces ( )
- Nunca se dan ( )

15. Como calificaría Ud. la coordinación, cooperación y armonía entre el personal, con que se realizan, la mayor parte de las labores en su empresa:

- Altamente satisfactorio ( )
- Bastante satisfactorio ( )
- Medianamente satisfactorio ( )
- Insatisfactorio ( )
- Ningún trabajo en equipo ( )

16. Si en su empresa existe una política de capacitar al personal - mediante cursillos, becas, etc. para mejorar su rendimiento, Ud. diría que lo que hasta hoy se ha hecho en ese sentido es:

- Altamente satisfactorio ( )
- Bastante satisfactorio ( )
- Medianamente satisfactorio ( )
- Insatisfactorio ( )
- Inexistente ( )

17. Si Ud. conoce los planes y metas de su empresa, escritos o no, podría decir si está de acuerdo con ellos:

- Totalmente ( )
- Medianamente ( )
- En ninguna forma ( )
- No los conoce ( )

18. En su empresa existen políticas de personal, condiciones de trabajo, sociales, etc. que pueden o no estimular la productividad, es decir, la realización de el trabajo con un máximo de eficiencia. Como las calificaría Ud. esas políticas:

- Altamente motivadoras ( )
- Bastante motivadoras ( )
- Medianamente motivadoras ( )
- Escasamente motivadoras ( )
- No motivadoras ( )

19. Cuantas horas a la semana dedica, en promedio, a su trabajo, incluyendo el tiempo que le consumen las citas de negocios u otros compromisos sociales relacionados con el desempeño de su cargo?

---

20. Cual es su nacionalidad?

---

21. Cómo calificaría los métodos de administración y organización predominantes, a la luz de las teorías de la Administración de Empresas:

Excelentes	( )
Buenas	( )
Regulares	( )
Malos	( )
Pésimos	( )

22. Según la aportación de capital de él o los propietarios, o accionistas de la empresa y tomando en cuenta la nacionalidad de ese capital aportado, cuál es su composición:

\_\_\_\_\_ por ciento nacional  
\_\_\_\_\_ por ciento extranjero.

23. Podría decir en que fecha fue constituida legalmente su empresa (si no lo sabe con exactitud, favor indicar la mayor aproximación posible).

---

24. Podría indicar en cual de las siguientes funciones está Ud. ubicado. En caso le corresponda más de una, por favor señalarlas en orden de importancia, así- a- b- b- etc.



- 1- Gerencia o Administración Gerencial ( )
  - 2- Gerencia Administrativa ( )
  - 3- Auditoria-Controloria ( )
  - 4- Contabilidad ( )
  - 5- Mercadeo- Ventas ( )
  - 6- Servicios Técnicos: mantenimiento, diseño,  
montaje, construcción, etc. ( )
  - 7- Planificación ( )
  - 8- Procesos Industriales, Producción ( )
  - 9- Análisis de Sistemas, métodos, etc. ( )
  - 10- Seguridad Industrial ( )
  - 11- Distribución, Transporte y similares ( )
  - 12- Personal- Relaciones Industriales. ( )
  - 13- Relaciones Públicas ( )
  - 14- Investigación - Análisis de mercado ( )
  - 15- Control de calidad ( )
  - 16- Importaciones- Exportaciones ( )
  - 17- Publicidad ( )
  - 18- Compras ( )
  - 19- Créditos- Cobros ( )
  - 20- Procesamiento de datos ( )
  - 21- Otros- (especificar) ( )
- 25- Podría decir si Ud. tiene personal subordinado bajo su responsabilidad.
- Si. ( )
- No. ( )
- 26- Si no es Ud. el gerente general o presidente de su empresa podría indicar sí:
- Se reporta directamente a él ( )
- Hay una o más posiciones intermedias ( )
- Por favor indique cuantas posiciones ( )

27- Si Ud. ha efectuado estudios universitarios, que título o grado académico ha obtenido y en que especialidad.

---

28- Está Ud. egresado de una universidad, ha efectuado, o está efectuando estudios universitarios?

Egresado	( )
Estudiando	( )
Ha dejado de estudiar	( )
En qué especialidad	( )

---

29- En que universidad y en que año obtuvo su grado académico.

---

30. Algunos datos básicos para esta investigación hacen necesario formularle preguntas que requieren información confidencial de su empresa. Puede Ud. estar plenamente seguro que así mismo serán tratadas por el autor de esta investigación. El mismo cuestionario como Ud. sabe, es anónimo, Sin embargo si juzga que no debe proporcionar dicha información, no conteste a las siguientes preguntas:

En caso que se sirva colaborar contestándolas y si no tuviera a la mano la información o pudiera serle difícil obtenerla, por favor conteste mediante su mejor estimación posible.

1- A cuanto ascendieron las ventas en los dos últimos años?

1972 \_\_\_\_\_

1973 \_\_\_\_\_

2- Cuál fué el valor de la producción, al costo, en igual período?

1972 \_\_\_\_\_

1973 \_\_\_\_\_

3- Cuántas personas en total tenía empleados la empresa, al final de los dos últimos años?

1972 \_\_\_\_\_

1973 \_\_\_\_\_

4- A cuánto ascendió el activo en los dos últimos años.

1972 \_\_\_\_\_

1973 \_\_\_\_\_

nesa/